

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

***“Implementación del manual de selección por competencias para mejorar
el desempeño laboral de Beehunting S.A.”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Autora: Martha Teresa Borja Borja
Tutor: Dr. Luis Edmundo Sarabia López

Quito - 2012

FICHA CATALOGRAFICA

I

0519

B644 Borja Borja, Martha Teresa

Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño laboral de Beehunting. S.A. / Martha Teresa Borja Borja -- Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2012.

128 p.: tbs., grafs.

Tutor: Sarabia López, Luis Edmundo

AGRADECIMIENTO

Agradezco de la manera más sincera y directa, al Dr. Luis Sarabia, excelente catedrático y amigo, quien nos ha guiado, aconsejado y aportado con su valioso conocimiento y experiencia.

Agradezco también a la gloriosa Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Escuela de Psicología, ya que es aquí en donde nos hemos formado no sólo académicamente, sino moral y espiritualmente.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a DIOS, porque es la fuerza espiritual que me ha impulsado en todo instante a seguir adelante.

A mis padres Raúl y Martha, quienes me han apoyado en todo momento, me han dado cariño, amor, comprensión, guiándome y aconsejándome, han sido un ejemplo de sacrificio, les doy las gracias.

A mi enamorado Carlos Andrade que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

A mi hermano Holger Borja y su esposa Ruth Viscarra que han sido unos grandes amigos y a pesar de los inconvenientes que se nos han presentado siempre me han estado apoyando.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito 6 de marzo del 2012

Yo, **Martha Teresa Borja Borja** autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. **0201971082** libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

“Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño laboral de Beehunting S.A.”

Es de mi plena autoría, original y no constituye plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único, como mandan los principios de la investigación científica, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

Martha Teresa Borja Borja
CC. 0201971082

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Martha Teresa Borja Borja**, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño del talento Humano de Beehunting S.A”,

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 6 de marzo del 2013

Martha Teresa Borja Borja
CC. 0201971082

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, **Gestión de Personal**, específicamente Competencias laborales. **El objetivo** fundamental es mejorar el desempeño laboral, a través de la implementación de un manual de selección por competencias. Los elevados niveles de rotación y bajo desempeño laboral, motivan a probar que la implementación de dicho Manual, permitirá mejorar el desempeño del Talento Humano. La teoría conductista de Martha Alles basada en la motivación humana sobre la **cual se desarrolla la Gestión por competencias, explica teóricamente; tratado en un capítulo sobre** Manuales de Selección por competencias. Investigación correlacional, transversal no experimental, con método inductivo. A una población de quince trabajadores se ha evaluado nivel de competencias, conocimientos sobre las mismas, cuyos resultados han evidenciado desconocimiento total. Se ha elaborado e implementado el Manual de Selección por Competencias, después de seis meses se ha vuelto a evaluar, cuyos resultados han sido negativos, se ha probado estadísticamente la hipótesis, en porcentajes mínimos, por lo que, la capacitación se torna ineludible y la aplicación del manual con reformas anuales

CATEGORIAS TEMATICAS:

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
GESTIÓN DE PERSONAL

SECUNDARIA: COMPETENCIA
SELECCIÓN DE PERSONAL

DESCRIPTORES:
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS - MANUAL

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:
SIERRA – PICHINCHA – QUITO

SUMMARY DOCUMENTARY

Research work on Industrial Psychology, Personnel Management, specifically labor skills. The main objective is to improve job performance, through the implementation of a competency manual selection. The high levels of turnover and low job performance, motivate prove that the implementation of this Manual, will improve the performance of human talent. Martha behaviorist theory Alles human motivation based on which develops skills management, explained theoretically; treated in a chapter on Selection Manuals competency. Research correlational, no experimental cross with inductive method. In a population of fifteen workers was assessed skill level, knowledge of the same, the results have shown total ignorance. It has developed and implemented the Competency Selection Handbook, after six months has re-evaluated, and the results have been negative, we tested the hypothesis statistically, in minimum percentages, so that training becomes unavoidable and manual application of annual reforms

THEMATIC CATEGORIES:

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: COMPETITION
 RECRUITMENT

DESCRIPTORS:
RECRUITMENT COMPETENCY - MANUAL

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:
SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Declaratoria de Originalidad	V
Autorización de la Autoría Intelectual	VI
Resumen documental	VII
Summary documentary	VIII
Tabla de graficos	
Tabla de contenidos	IX

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Preguntas	1
OBJETIVOS	1
General	1
Específicos	1
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	1

MARCO TEORICO3

CAPITULO I3

1. Qué es un manual	3
1.1 Qué es Manual de selección por competencias	4
1.2 Importancia del Manual de selección por competencia.	4
1.3 Características del manual de selección por competencias	5
1.4 Para qué sirve el manual de selección por competencias	6
1.5 Definición de Competencia laboral	6
1.6 Importancia de una competencia	7
1.7 Clasificación de una competencia	7
1.7.1 Competencias básicas	7
1.7.2 Competencias transversales	8
1.7.3 Competencias genéricas	8
1.8 Pasos para implementar un sistema de competencias	9
1.8.1 Definir criterios de desempeño	9
1.8.2 Identificar una muestra	9
1.8.3 Recoger información	9
1.8.4 Validar el modelo de las competencias	9
1.8.5 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos	10
1.9 Qué es una entrevista	10

1.10	Para qué sirve una entrevista	10
1.11	Clases de entrevistas	10
1.11.1	Por la finalidad.....	10
1.11.2	Por la rigidez.....	10
1.12	Que son entrevistas por competencias	11
1.13	Qué son perfiles por competencias	11
1.14	Elaboración de un perfil de competencias	12
1.15	Importancia del perfil de competencias.	13
1.16	Características del perfil de competencias.	13
MARCO METODOLOGICO		15
HIPÓTESIS		15
	Definición conceptual	15
	Definición Operacional	15
	Tipo de investigación	16
	Diseño de la Investigación.....	16
	Población y muestra	16
	Técnicas e instrumentos a utilizar	17
	Análisis de validez y confiabilidad de los Instrumentos.	18
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		19
	GENERALIDADES	19
	LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS	20
	METODOLOGIA PARA CONSTRUIR EL PERFIL POR COMPETENCIAS	24
	METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS	26
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		82
	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	98
	Planteamiento de hipótesis	98
	HIPOTESIS INVESTIGADA	99
	Análisis	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		100
	Conclusiones.....	100
	Recomendaciones	101
C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		102
	Tangibles	102
	Virtuales	102

ANEXOS	103
ANEXO A. ENCUESTA COMPETENCIAS LABORALES DE BEEHUNTING S.A.	103
ANEXO B. PLAN APROBADO	105
ANEXO C. GLOSARIO DE TERMINOS.....	114

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

INTRODUCCIÓN

La elaboración e implementación del manual de selección por competencias se llevara a cabo con la finalidad de optimizar y mejorar los tiempos en el reclutamiento, selección, aplicación de pruebas interactivas, entrevistas y procesos de selección al personal calificado para los cargos requeridos por los clientes. Dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para el levantamiento del manual de selección por competencias, para cubrir las vacantes con mayor rapidez de los cargos requeridos por las empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizar el levantamiento del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano de Beehunting S.A.

Preguntas

- ¿La implementación del manual de selección por competencias mejorara la calidad del talento humano?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño que tienen los empleados actualmente?

OBJETIVOS

General

Establecer si es que el manual de selección por competencias mejorara el desempeño del talento humano de la organización.

Específicos

- Determinar cuál es el nivel de desempeño que presenta actualmente el talento humano de la empresa Beehunting S.A.
- Identificar las competencias que se requiere para cada puesto de trabajo.
- Especificar de una manera adecuada los elementos y procesos que debe llevar un manual de selección por competencias

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Beehunting S.A. es una empresa consultora de talento humano que tiene como objetivo proveer a otras empresas de servicios relacionados con la gestión del talento humano.

La elaboración e implementación del manual de selección por competencias se llevara a cabo con la finalidad de optimizar y mejorar los tiempos en el reclutamiento, selección, aplicación de pruebas interactivas, entrevistas y procesos de selección al personal calificado para los cargos requeridos por los clientes.

Con el fin de brindar un servicio de calidad y eficiencia y así satisfacer todas las necesidades requeridas por la empresa Beehunting S.A. la que incluso se compromete a aportar con la participación de sus empleados e información necesaria para obtener un manual de selección por competencias que satisfaga todas las necesidades de los procesos que se llevan a cabo.

Tendrá importancia de primer el manual de selección por competencias orden, ya que dotará a la empresa Beehunting S.A. de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para el levantamiento del manual de selección por competencias, para cubrir las vacantes de los cargos requeridos por las empresas

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1. Qué es un manual

Un manual es un documento donde se va detallando las actividades específicas las que realiza en un cargo y ahí se puede determinar las competencias de una persona en su área de trabajo. “Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.”¹

El manual es un documento de gran importancia dentro de cualquier organización – empresa, ya que en él se detallan un sin número de contenidos que permiten que la empresa u organización, administrativamente se pueda organizar:

- Determinación de puestos o cargos.
- Determinación de actividades específicas por cada puesto o cargo.
- Puestos o unidades administrativas y técnicas.
- Nivel de responsabilidad y participación para cada puesto o unidad.
- Información de formularios a aplicarse.
- Modelos de ejemplos de documentos a utilizarse en la labor diaria de la empresa.
- Información básica referente al funcionamiento de cada unidad administrativa de la empresa.

De allí que, contar con un manual, ayuda a que la empresa tanto administrativa como operativamente pueda desarrollar sus actividades productivas sin ningún inconveniente, a la vez que, cada una de las personas que laboran en una empresa determinada tienen acceso a la información necesaria para poder desarrollar los procesos, actividades y tareas necesarias.

¹<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#ixzz2HsU3zCEh> ORGANIZACIÓN de empresas ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA. FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN México FCA – UNAM. "MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN" FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN MÉXICO, FCA – UNAM. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS GÓMEZ CEJA, MÉXICO, Mc GRAW HILL 1997

1.1 Qué es Manual de selección por competencias

De forma general se puede señalar que el manual de selección por competencias, es un documento donde se especifica las actividades que realiza una persona en su cargo en el cual se puede conocer las competencias que tiene cada individuo. “El manual de selección por competencias es un descriptivo de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.”²

Para la elaboración de este tipo de documento se requiere de un análisis adecuado a la realidad de cada organización, previo a determinar, los puestos, los perfiles y actividades que debe realizar una persona en un puesto determinado, ya que sin esta información no se puede proceder a seleccionar o a reclutar a la personas alrededor del cual giran las aplicaciones de recursos humanos.

1.2 Importancia del Manual de selección por competencia.

A través del manual de selección por competencias podemos verificar que tipo de competencia tiene cada individuo y así adecuarle al cargo correspondiente, también nos permite establecer si el personal que está en un puesto de trabajo, es acorde al cargo requerido por la organización.

Actualmente todas las empresas sin importar el tamaño de cada una, requieren ser competitivas en el mercado al cual ofrecen un determinado producto, esta competitividad no solamente exige la calidad del producto o servicio ofertado, sino también el contar internamente con un adecuado recurso humano, que le permita a la empresa ser eficiente en todos los ámbitos; y más aún, las exigencias de un mercado globalizado, obligan a las empresas no solamente a replantear sus estrategias de producción o servicios que brinda, sino también a replantear su modo de manejar el personal.

De allí que en la actualidad las empresas han volcado su interés en sus trabajadores, en el personal con el que cuentan para cumplir sus metas y objetivos como organización. Toda empresa requiere dirigir su atención hacia sus trabajadores pues ellos aportan con sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos o servicios que ofertan; de allí la importancia que una empresa cuente con un manual de selección por competencias, pues no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, siendo la gestión del talento humano por competencias, el camino apropiado para desarrollar en los trabajadores el desempeño que garantice el éxito en la realización de sus tareas.

² <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
Selección por competencias Laborales.

Esta difícil pero importante tarea la ejecuta el área, unidad o departamento de recurso talento humano dentro de cada organización, sin que signifique excluir a las demás área, unidades o departamentos, que son los que en definitiva prestan el auxilio a recurso humanos, dando los criterios técnicos o efectuando los requerimientos del personal que necesitan en sus áreas, debiendo señalar las tareas, actividades, aptitudes, habilidades, etc. que se requieran y, talento humano, con este insumo debe efectuar su trabajo, al determinar las competencias específicas y perfiles de la o las personas que se requiere para un determinado puesto, todo este trabajo se efectiviza o se hace visible objetivamente en un manual de selección por competencias, documento en el cual se plantean los pasos a seguir para determinar puestos, perfiles, competencias, incluyendo entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras, que forman parte del proceso de selección de personal por competencias.

1.3 Características del manual de selección por competencias

Todo manual de selección por competencias cuenta con características generales y otros relacionados con la realidad de cada empresa, es preciso señalar que como todo documento técnico debe evidenciar toda la información de la empresa, de sus áreas, la determinación de los puestos, perfiles, actividades generales y esenciales, competencias que se requiere, debe contener los formatos de entrevistas, de información que se solicitará a las personas que se interesen por optar por un cargo dentro de la empresa, pruebas psicológicas, psicotécnicas, encuestas, etc.

Un manual de selección por competencia, determina las competencias que se requiere para un cargo o puesto específico, para establecer competencias se debe tener en cuenta, entre otras, lo siguiente:

- a. Debe ser adecuada a la empresa u organización: conociendo la realidad propia de cada empresa, se debe identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, esto para mejorar el desempeño general de la empresa, debiendo para este efecto conocer las características de las personas implicadas.
- b. Debe ser adecuada a la realidad actual y futura: toda empresa debe conocer el entorno en el cual se desenvuelve para poder determinar las características del recurso humano con el que debe contar a fin de poder ser competitiva en el mercado, tomando en cuenta que casa dentro, deben contarse con el personal adecuado para que la empresa, casa fuera, sea exitosa.

Para considerar las adaptaciones y requerimiento que existan en un futuro se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

- c. Las competencias deben ser operativas, codificables y manejables: cada competencia debe contar con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla pues cualidades no debe ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- d. Exhaustiva: la definición de las competencias deben tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- e. Terminología y evaluación: Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con que serán evaluados.
- f. De fácil identificación: Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil es decir que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.³

1.4 Para qué sirve el manual de selección por competencias

Como su nombre mismo lo indica, un manual de selección por competencias, sirve para establecer las competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes, etc.), que debe reunir una determinada persona para poder ocupar un puesto o cargo determinado dentro de una organización y así poder desarrollar y aprovechar al máximo sus capacidades laborales.

La selección de personal por competencias laborales, es un punto de gran importancia dentro del mundo de trabajo. Actualmente se torna más agresivo en cuanto a las especificaciones y requerimientos sobre los individuos, así como las competencias que dominen. Creo que en nuestro país, existen las bases para desarrollar a personas con múltiples competencias y capacidades para beneficio del país; aunque debo mencionar que para poder crear esta una nueva cultura de aprendizaje y sobre todo de competencia, todavía falta mucho por hacer.

1.5 Definición de Competencia laboral

A la capacidad que tenemos las personas en diferentes áreas de conocimientos o aptitudes para realizar un trabajo o desempeñar una función de manera adecuada, se la conoce con el nombre de competencia laboral.

³ Pág. 27 Alles Martha Alicia – Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias

Para Dora Páez, la competencia laboral es, “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”⁴.

“Si bien fue David McClellan el propulsor del concepto competencia laboral comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer. Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una proformarce superior en un trabajo o situación”⁵

“Siguiendo a Spencer y Spencer las competencias son en definitiva características fundamentales del hombre e individuo formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.”⁶

En definitiva se puede señalar que una competencia laboral es el conjunto de condiciones, capacidades, conocimientos y aptitudes que debe reunir una persona para ejecutar una actividad laboral.

1.6 Importancia de una competencia

La importancia de una competencia para demostrar las aptitudes y fortalezas de una persona en su lugar de trabajo, y como lo señala David McClellan, “(...) es importante porque es una parte profunda de la personalidad en la cual se puede predecir el comportamiento en una amplia variedad las situaciones y desafíos laborales por lo cual día a día debemos investigar más para ser competitivos en el mercado.”⁷

1.7 Clasificación de una competencia

Según Spencer y Spencer, las competencias se clasifican de la siguiente forma:

1.7.1 Competencias básicas

Estas competencias constituyen capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión: cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

4 Páez, Dora Lgia. Competencia vs. Competencia Laboral. Bogotá Colombia. 2011

5 Alles Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos-Gestión por competencias. Buenos Aires- Argentina. Edit. Gránica. 2004-2005. Pág. 27

6 Alles Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos-Gestión por competencias. Buenos Aires- Argentina. Edit. Gránica. 2004-2005. Pág. 27

7 Alles Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos-Gestión por competencias. Buenos Aires- Argentina. Edit. Gránica. 2004-2005. Pág. 27

Las competencias básicas hacen referencia a tres grupos fundamentales: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento o actitudes analíticas y calidades personales.

- **Habilidades básicas:** Son aquellas consideradas como la base de nuestra personalidad por ejemplo nuestra capacidad lectora, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- **Aptitudes analíticas:** Se refiere a pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. Todo lo referente a usar la inteligencia.
- **Cualidades personales:** Son las características individuales como la autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autogestión personal, integridad y honestidad.

1.7.2 Competencias transversales

Este tipo de competencias involucran diversos factores: gestión de recursos, relaciones interpersonales, información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

- **Gestión de recursos:** Se refiere a la distribución, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal.
- **Relaciones interpersonales:** Habilidad de relación con otras personas para lograr algo específico como trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- **Gestión de información:** Es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- **Comprensión sistémica:** Una persona que pueda comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos. 8

1.7.3 Competencias genéricas

Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

8 Alles Martha Alicia – Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias. Buenos Aires – Argentina. Edit. Gránica. 2004 – 2005. Pág. 27.

Su nombre procede del escenario en el que se desarrollan: el individuo las adquiere en la educación básica, oficialmente instituida para los grados 1 al 9 de la escuela, y después las despliega en sus actividades cotidianas, entre las que se incluyen la vida laboral.⁹

1.8 Pasos para implementar un sistema de competencias

Según Alles Martha Alicia “(...) , es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.¹⁰

1.8.1 Definir criterios de desempeño

Consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio.

1.8.2 Identificar una muestra

Consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia como por ejemplo uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

1.8.3 Recoger información

Para este paso aplicamos el método de evaluación. Esto implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes.

- Introducción y explicación:
- Responsabilidad del puesto
- Eventos conductuales
- Cierre y recapitulación.

1.8.4 Validar el modelo de las competencias

Realizar una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

9 Alles Martha Alicia – Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias. Buenos Aires – Argentina. Edit. Gránica. 2004 – 2005. Pág. 27.

10 Alles Martha Alicia – Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias. Buenos Aires – Argentina. Edit. Gránica. 2004 – 2005. Pág. 27.

1.8.5 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

Se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

1.9 Que es una entrevista

Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador y el entrevistado o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí" ¹¹. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

1.10 Para qué sirve una entrevista

La entrevista sirve para seleccionar a los mejores participantes para el puesto requerido.¹² También sirve para la obtención e intercambio de información, en ella principalmente participan dos personas el Entrevistador y el entrevistado, el entrevistador es que dirige la entrevista (es que la abre y la cierra), el entrevistado por otro lado es aquel del que se desea obtener la información o aquel que tiene una idea importante que transmitir, en pocas palabras es aquel que contesta todas las preguntas que el entrevistador le realice (aunque también el hacer preguntas), se efectúa de manera oral y con una comunicación directa.

1.11 Clases de entrevistas

1.11.1 Por la finalidad

- Entrevista de selección
- Entrevista inicial.
- Entrevista Profunda.
- Entrevista de promoción
- Entrevista de consejería
- Entrevista de salida.

1.11.2 Por la rigidez

- Entrevista planificada.
- Entrevista semilibre
- Entrevista libre.
- Panel de entrevista

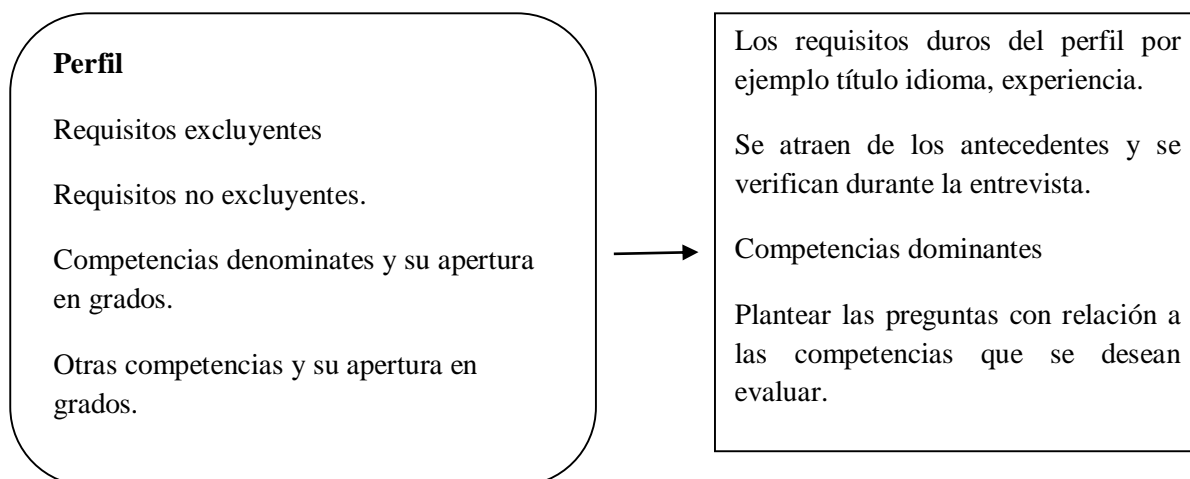
¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica

¹² Alles Martha Alicia. Elija al mejor como entrevistar por competencias.

1.12 Que son entrevistas por competencias

“Si bien la entrevista por competencias como su nombre lo indica evalúa competencias de las personas”, esto indica la experiencia en un campo determinado o para conocer sus diversos conocimientos.¹³

La entrevista por Competencias



“La entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse”.

1.13 Qué son perfiles por competencias

Los perfiles por competencias están formados por el conjunto de habilidades y conocimientos que requiere tener una persona para ocupar un puesto determinado de trabajo. También se puede decir que, es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

Para definir un perfil por competencias se parte del descriptivo del puesto basado en este sistema, será importante en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en las entrevistas de selección. A esta identificación la denominamos definición de las competencias dominantes.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas.

Como es más fácil evaluar conocimientos muchos cubren solo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil de puesto si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias se partirá del descriptivo de puesto donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuales son las más importantes respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

1.14 Elaboración de un perfil de competencias

¿Cómo elaborar un perfil de competencias? ¿Qué herramientas utilizar?

Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.

Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.

Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Formular preguntas para detectar competencias, nuestro objetivo fundamental en esta parte del libro. Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

Con esto cuatro ítems se identifican competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas.

De allí surge el perfil de competencias. En los tres capítulos siguientes presentamos competencias supuestas para tres diferentes niveles con una definición de cada una. No corresponden a una empresa, sino que resumen la definición de varias empresas relevadas que trabajan bajo el esquema de competencias.

1.15 Importancia del perfil de competencias.

Como lo señala Chiavenato, la descripción de los perfiles de cargos “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”¹⁴.

De lo mencionado por el autor citado, podemos denotar la importancia del perfil por competencias, por cuanto a través del mismo se procede a enumerar las tareas o funciones de un puesto, lo que hace factible que el mismo sea diferenciado de los demás cargos dentro de una empresa, adicionalmente el establecer un perfil por competencias tiene su importancia ya que se puede no solamente diferenciar los cargos entre sí, sino también se establecen las competencias específicas para cada puesto de trabajo.

1.16 Características del perfil de competencias.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil.

Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar.

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener

14 Chiavenato I. "Administración de Recursos Humanos" Segunda Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1990. Pág. 27 Alles Martha Alicia – Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias

un segundo perfil, por ejemplo al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor.

Por último, y si bien no es un dato del perfil, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una personal con el perfil buscado.

MARCO METODOLOGICO

HIPÓTESIS

Definición conceptual

La población evaluada está de acuerdo al cargo requerido pero si no se realiza capacitaciones constantes no rendirán en 100 % sus aptitudes y habilidades.

Definición Operacional

TABLA PARA CALCULAR CORRELACION

CARGO	PROMEDIO (X)	DISTRIBUCION POCENTUAL (Y)	X ²	Y ²	X.Y
MENSAJERO	25,08	6,67	629,08	44,49	167,29
RECEPCIONISTA	19,18	6,67	367,94	44,49	127,94
EJECUTIVO DE VENTAS	15,38	6,67	236,39	44,49	102,55
DISEÑADOR SENIOR	14,00	6,67	196,00	44,49	93,38
DESARROLLADOR WEB	15,33	6,67	235,11	44,49	102,27
DISEÑADORA GRAFICA	17,00	6,67	289,00	44,49	113,39
JEFE FIN - ADM	19,14	6,67	366,45	44,49	127,68
GERENTE DE CUENTAS	15,00	6,67	225,00	44,49	100,05
JEFE DE RRHH	15,56	6,67	241,98	44,49	103,76
GERENTE GENERAL	18,20	6,67	331,24	44,49	121,39
SUMATORIAS TOTALES	173,87	66,70	3118,19	444,89	1159,71

CALCULO DE CORRELACION:

1.

$$\bar{X} = \frac{173,87}{10} = 17,39$$

$$\bar{Y} = \frac{66,70}{10} = 6,67$$

2.

$$\partial X^2 = \frac{3118,19}{10} - 17,39^2 = 9,51$$

$$\partial Y^2 = \frac{444,89}{10} - 6,67^2 = 0,001$$

3.

$$\partial X = \sqrt{9,51} = 3,08$$

$$\partial Y = \sqrt{0,001} = 0,03$$

4.

$$\partial X.Y = \frac{1159,71}{10} - (17,39 \times 6,67) = 0,02$$

5.

$$r = \frac{0,02}{(3,08 \times 0,03)} = 0,21$$

POR LO TANTO LA CORRELACION ES DIRECTA PERO DEBIL

Tipo de investigación

Correlacional.- porque se relacionará con el manual de selección por competencias con el desempeño del talento humano.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque no se manipularan ni controlaran variables. Lo que hacemos en esta investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Población y muestra

Población: 15 Funcionarios de la empresa.

Muestra: No se tomaran muestra porque se tratara con toda la población.

Diseño de la muestra

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAS	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
Gerencia General	1	6.67
Departamento Financiero.	2	13.33
Departamento de Recursos Humanos.	2	13.33
Departamento de Marketing.	2	13.33
Departamento de ventas.	4	27.66
Departamento de Sistemas.	1	6.67
Diseño	2	13.33
Limpieza y mensajería.	1	6.67
TOTAL	15	100%

Técnicas e instrumentos a utilizar

Métodos

- **Inductivo:** Deductivo:- aplicaremos este método porque vamos a estudiar el fenómeno desde un todo hacia las partes y viceversa.
- **Estadístico:** utilizaremos este método porque nos permite tratar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación.
- **Correlacional:** utilizaremos este método para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos o más variables, es decir la implementación del Manual de selección por competencias y desempeño laboral del talento humano.

Técnicas.

- **Observación:-** utilizaremos esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los empleados además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.

- **Cuestionario:-** utilizaremos esta técnica porque nos ayuda a recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas que los responden.

Estudio Documental:- Se realizará la evaluación del desempeño de la organización.

Análisis de validez y confiabilidad de los Instrumentos.

La encuesta se utilizó como instrumento para saber los conocimientos de los funcionarios de Beehunting la cual fue aprobada por el Jefe de Recursos humanos.

El manual de selección por competencias se utilizó para conocer si el personal de Beehunting estaba adecuado al cargo que requiere la organización.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

GENERALIDADES

1. El presente trabajo será de gran importancia para Beehunting S.A ya que permitirá conocer la rotación del personal y el bajo desempeño laboral de su personal.
2. Para la ejecución del trabajo fue necesario involucrarse directamente con la institución, conociendo de ésta su estructura, sus recursos humanos.
3. El proyecto en primera instancia fue presentado al Gerente General de la Institución, el cual fue discutido minuciosamente en relación a los recursos que se iban a utilizar y a los beneficios que a este conllevaría.
4. Una vez con el visto bueno por el Gerente General se procedió a socializar el tema con los diferentes estamentos del personal teniendo gran acogida y muchas expectativas para la ejecución del mismo.
5. Población y muestra sujeta a la investigación
6. La población sujeta a investigación es la misma que se encuentra descrita en el proyecto de investigación, es decir se involucró a todo el personal de Servicios Varios de la Institución.

LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Instrumentos para levantar el Perfil por competencias

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Este diccionario sirve para calificar las destrezas requeridas por el cargo.

DESTREZA	DEFINICIÓN
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON DATOS	
1(D).- Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
2(D).- Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
3(D).- Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
4(D).- Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
5(D).- Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
6(D).- Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
7(D).- Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
8(D).- Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
9(D).- Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
10(D).- Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
DESTREZA	DEFINICIÓN
11(D).- Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

12(D).- Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
13(D).- Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
14(D).- Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
15(D).- Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
16(D).- Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
17(D).- Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
18(D).- Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
19(D).- Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
20(D).- Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
21(D).- Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
22 (D).- Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
23(D).- Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
24(D).- Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
25(D).- Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON PERSONAS	

26(P).- Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
27(P).- Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
28(P).- Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
29(P).- Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
3(P).- Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
DESTREZA	DEFINICIÓN
31(P).- Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
32(P).- Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
33(P).- Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
34(P).- Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
35(P).- Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
36(P).- Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
37(P).- Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
DESTREZAS REQUERIDAS POR ACTUAR CON COSAS	
38(C).- Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
39(C).- Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
40(C).- Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.

41(C).- Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
42(C).- Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
43(C).- Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
44(C).- Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
45(C).- Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
46(C).- Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
47(C).- Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
48(C).- Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
49(C).- Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
DESTREZA	DEFINICIÓN
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUACIÓN MIXTA	
50(P, C, D).- Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
51(P, D, C).- Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
52(D, C).- Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos

5.14 Procedimiento para elaborar un perfil por competencias

Para poder elaborar un perfil por competencias, se debe cumplir con el siguiente procedimiento:

- a. Metodología
- b. Actividades básicas
- c. Estructura básica para la redacción de actividades
- d. Metodología para identificar los conocimientos

METODOLOGIA PARA CONSTRUIR EL PERFIL POR COMPETENCIAS

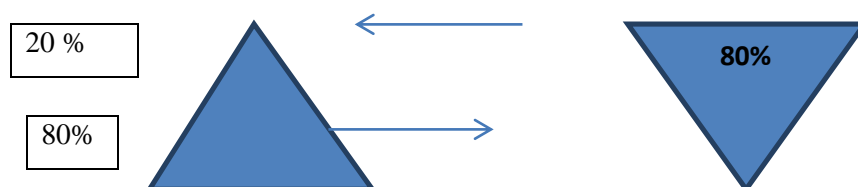
- El taller es conducido por analistas del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

LOS INFORMANTES O EXPERTOS EN EL PUESTO DEBEN CUMPLIR DOS REQUISITOS BÁSICOS:

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Antes de levantar el perfil de competencias, les voy a pedir que listemos las actividades o funciones del cargo que están analizando. Una vez listadas las actividades, procederemos a identificar las más importantes.



		CODIGO		
		FECHA DE REVISION		
DATOS DE IDENTIFICACION.	PERFIL DE COMPETENCIAS.			
	Denominación del cargo			
	1.2 Nombre del titular.			
	1.3 Área			
	1.4 Departamento			
	1.5 Reporta a			
	1.6 Supervisa a			
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.				
ACTIVIDADES BASICAS	F	C.E	C.M	TOTAL

INSTRUCCIONES:

- Les estoy entregando una hoja donde una de las columnas dice: “liste todas las actividades del puesto”. Por favor listen todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar. Las otras columnas las trabajaremos posteriormente. Por favor les voy a solicitar que cuando redactemos las descripciones de las funciones, lo hagamos según el siguiente formato: empecemos siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente, escribamos el objeto del verbo (qué / quién). Observen los siguientes ejemplos que ilustran la manera de redactar las funciones:

ESTRUCTURA BÁSICA PARA LA REDACCIÓN DE ACTIVIDADES

VERBO EN INDICATIVO O INFINITIVO	OBJETO DEL VERBO (qué / quién)
1. Asiste; asistir	a las reuniones semanales del área
2. Atiende; Atender	a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora; Elaborar	los balances de situación general
4. Redacta; Redactar	las funciones de los puestos
5. Inspecciona; Inspeccionar	la calidad de los productos

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ACTIVIDADES ESENCIALES O CRITERIOS DE RENDIMIENTO

TOTAL = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) X Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Total = F + (CE x CM) E

METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS

Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Ahora que ya hemos transcrito las actividades esenciales del puesto, les voy a solicitar que completemos la columna "conocimientos". Ustedes deben hacerse la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos se requieren? Debo destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, dejen vacío el casillero y prosigan con la siguiente actividad.

Para llenar los cuadros de personas documentos y cosas es de acuerdo al cargo si para la actividad realizada se utilizó de estas destrezas

EJEMPLO SOBRE CÓMO COMPLETAR LA COLUMNA "CONOCIMIENTOS"

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas

En este cuadro volvemos a pasar hasta las actividades conocimientos y destrezas ponemos un cuadro más donde van otras competencias que requiere el cargo de acuerdo al perfil profesional.

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.

-En este cuadro llenamos toda la información de acuerdo al puesto con todos los datos de instrucción formal, instrucción adicional y experiencia que se necesita para el cargo.

		PERFIL POR COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO
			FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL		ESPECIALIDAD	
BACHILLERATO			
TECNICO			
LICENCIATURA			
POSTGRADO			
DIPLOMADO			
MAESTRIA			
DOCTORADO			
PHD			
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.			HORAS
EXPERIENCIA EN EL PUESTO			
0 – 6 meses			
6 meses – 1 año			
1 – 2 años			
2 – 3 años			
3 – 4 años			
4 – 5 años			
más de 5 años			

DESARROLLO DE L MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

Cargo: Mensajero

		CODIGO			
		FECHA DE REVISION			
PERFIL DE COMPETENCIAS					
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Mensajero			
	1.2 Nombre del titular.	XXXXXX			
	1.3 Área	Administrativa			
	1.4 Departamento				
	1.5 Reporta a				
	1.6 Supervisa a	N.A			
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.					
ACTIVIDADES BASICAS		F	C. E	C. M	TOTA L
1. Retirar cobros en la locación del cliente.		5	5	4	25
2. Realizar depósito de cheques.		5	4	4	21
3.-Retiro de materiales en la locación del proveedor.		3	4	4	19
4.-Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.		5	4	3	17
5. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.		5	3	3	14
6. Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.		4	2	3	10

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
1. Retirar cobros en la locación del cliente.	Responsabilidad, buena comunicación.	x	x	

2. Realizar depósito de cheques.	Depósitos bancarios, llenar papeles bancarios.	x	x	
3.-Retiro de materiales en la locación del proveedor.	Sentido de orientación, Conocer la ciudad.	x		x
4.-Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.	Atención al cliente, buena comunicación, paquete utilitario office. Manejo de correo electrónico e internet.	x	x	
5. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.	Limpieza, responsabilidad.	x		

CUADRO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1. Retirar cobros en la locación del cliente.	Responsabilidad, buena comunicación.	Expresión oral.- la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
2. Realizar depósito de cheques.	Depósitos bancarios, llenar papeles bancarios.	Memorizar.- la capacidad de recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
3.-Retiro de materiales en la locación del proveedor.	Sentido de orientación, Conocer la ciudad.	Destreza Manual.- la capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.

4.-Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.	Atención al cliente, buena comunicación, paquete utilitario office. Manejo de correo electrónico e internet.	Orientación de respuesta,. La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más, movimientos en respuesta a dos o más señales distintas. Orientación de servicio.- busca activamente la manera de ayudar a los demás.
5. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.	Limpieza, responsabilidad.	Velocidad del movimiento de los miembros.-la capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
1. Retirar cobros en la locación del cliente.	Responsabilidad, buena comunicación.	Expresión oral.- la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	Trabajo en equipo, orientación de servicio.
2. Realizar depósito de cheques	Depósitos bancarios, llenar papeles bancarios.	Memorizar.- la capacidad de recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.	Orientación de servicio.
3.-Retiro de materiales en la locación del proveedor.	Sentido de orientación, Conocer la ciudad.	Destreza Manual.- la capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para	Manejo de recursos, solución de problemas.

		sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	
4.-Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.	Atención al cliente, buena comunicación, paquete utilitario office. Manejo de correo electrónico e internet.	Orientación de respuesta,. La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más, movimientos en respuesta a dos o más señales distintas. Orientación de servicio.- busca activamente la manera de ayudar a los demás.	Manejo de conflictos,
5. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.	Limpieza, responsabilidad.	Velocidad del movimiento de los miembros.-la capacidad de mover rápidamente brazos o piernas	Pro actividad.

		PERFIL COMPETENCIAS OCUPACIONAL	POR GRUPO	CODIGO
				FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD		
BACHILLERATO	X	Químico Biólogo, Ciencias Sociales, Físico matemático.		
TECNICO				

LICENCIATUR A		
POSTGRADO		
DIPLOMADO		
MAESTRIA		
DOCTORADO		
PHD		
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.		HORA S
EXPERIENCIA EN EL PUESTO		
0 – 6 meses		
6 meses – 1 año		
1 – 2 años	1 a 2 años en cargos equivalentes.	
2 – 3 años		
3 – 4 años		
4 – 5 años		
más de 5 años		

Cargo: Recepcionista

		CODIGO
		FECHA DE REVISION
PERFIL DE COMPETENCIAS.		
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Recepcionista
	1.2 Nombre del titular.	Victoria Narváez

	1.3 Aérea	Marketing			
	1.4 Departamento	Marketing			
	1.5 Reporta a	Gerencia de Marketing			
	1.6 Supervisa a	N.A			
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.					
ACTIVIDADES BASICAS	F	C.E	C.M	TOTAL	
1. Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.	5	5	4	25	
2. Manejar las listas de clientes.	5	5	4	25	
3. Activar los cupones.	5	5	4	25	
4. Editar textos publicitarios.	5	5	4	25	
5. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	4	3	3	13	
6.Realizar la gestión de cobranzas	5	5	3	20	
7. Realizar cotizaciones.	3	1	5	8	
8. Mantener el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.	5	5	3	20	
9. Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.	5	5	3	20	
10.Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad	5	5	2	15	
11. Operar una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.	5	5	2	15	

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C				
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	PERSONAS	DOCUMENTOS	COSAS
Atender al público que solicita información dándole la	Atención al cliente, servicios de la empresa	x	x	x

orientación requerida.				
Manejar las listas de cliente	Excel, Personas, producto	x	x	
Activar los cupones.	Programación		x	
Realizar la gestión de cobranzas	Productos, Servicios de Empresa	x	x	
Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad	Ortografía, comunicativa	x		

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.	Atención al cliente, servicios de la empresa	Comunicativo, Dar soluciones, lectura, amable, percepción social
Manejar las listas de cliente	Excel, Personas, producto	ordenado, Recopilación de información

Activar los cupones.	Programación	Organizado, buena memoria, Aprendizaje activo
Realizar la gestión de cobranzas	Productos, Servicios de Empresa	Actitud, amable
Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad	Ortografía, comunicativa	escritura

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.	Atención al cliente, servicios de la empresa	Comunicativo, Dar soluciones, lectura, amable.	Atención al cliente
Realizar la gestión de cobranzas	Productos, Servicios de Empresa	Actitud, amable	Microsoft office
Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad	Ortografía, comunicativa	escritura	Ortografía

		PERFIL POR COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO	
			FECHA DE REVISIÓN.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD		
BACHILLERATO	x	SOCILAES Y ECOTURISMO		
TECNICO	X	PIANO		
LICENCIATURA				
POSTGRADO				
DIPLOMADO				
MAESTRIA				
DOCTORADO				
PHD				
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.				HORAS
VENTAS Y MARKETING CAMARA DEL COMERCIO.				
LENGUAJE DE SEÑAS				
KICHWA				
EXPERIENCIA EN EL PUESTO				
1 AÑO				

Cargo: Asesor Comercial

	PERFIL DE COMPETENCIAS.	CODIGO		
		FECHA DE REVISION		
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Ejecutivo de Ventas		
	1.2 Nombre del titular.	Pablo		
	1.3 Área	Comercial		
	1.4 Departamento	Ventas		
	1.5 Reporta a	Gerente de Cuentas		
	1.6 Supervisa a	N-A		
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.				
ACTIVIDADES BASICAS	F	C. E	C.M	TOT AL
1.Argumentar las ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas	5	4	4	21
2 Consolidar cartera de clientes	4	4	4	20
3.Elaborar informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos	3	4	4	19
4. Cerrar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.	5	3	4	17
5.Concertar visitas	5	3	4	17
6.Preparación de ofertas y presupuestos	4	3	3	13
7.Elaborar informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados	2	2	4	10
8.Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto	2	2	2	6

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
1. Argumentar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.	Reclutamiento y selección de vendedores	x		
2 Consolidar cartera de clientes	Capacitación de vendedores	x	x	X
3.Elaborar informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos	Motivación, evaluación de vendedores		x	X
4. Cerrar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.	Estructurar la fuerza de ventas, determinar tamaño de la fuerza de ventas.	x		x
5.Concertar visitas	Programación de esfuerzos, coordinar recursos y evaluación de resultados.	x		

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1.Argumentar las ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas	Reclutamiento y selección de vendedores	27 P Hablado.- Hablar con los demás de manera clara y comprensible.31:- Negociación.- Reunir a varias personas paz reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
2 Consolidar cartera de clientes	Capacitación de vendedores	3P Persuasión.- persuadir a otras personas paz que vean las cosas de manera diferente.35P asertividad -Firmeza.- llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas .Defender con firmeza las convicciones.
3.Elaborar informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos	Motivación, evaluación de vendedores	36P Orientación - asesoramiento. Ofrecer guías - sugerencias a los demás para que tomen decisiones
4. Cerrar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.	Estructurar la fuerza de ventas, determinar tamaño de la fuerza de ventas.	31P Negociación.- Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
5.Concertar visitas	Programación de esfuerzos, coordinar recursos y evaluación de resultados.	31P Negociación.- Reunir a varias personas paz reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
1.Argumentar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas	Reclutamiento y selección de vendedores	27 P Hablado .- Hablar con los demás de manera clara y comprensible.31:- Negociación .- Reunir a varias personas paz reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Dinámicas de ventas, estrategias de ventas.
2 Consolidar cartera de clientes	Capacitación de vendedores	3P Persuasión.- persuadir a otras personas paz que vean las cosas de manera diferente.35P asertividad - Firmeza.- llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas .Defender con firmeza las convicciones.	Registros de ventas, Habilidades administrativas
3.Elaborar informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos	Motivación, evaluación de vendedores	36P Orientación - asesoramiento. Ofrecer guías - sugerencias a los demás paz que tomen decisiones	Paquete utilitario office, técnicas de mercadeo.

4. Cerrar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.	Estructurar la fuerza de ventas, determinar tamaño de la fuerza de ventas.	31P Negociación.- Reunir a varias personas paz reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Técnicas de cierre de ventas.
5. Concertar visitas	Programación de esfuerzos, coordinar recursos y evaluación de resultados.	31P Negociación.- Reunir a varias personas paz reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Atención al cliente

		PERFIL POR COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO
			FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD	
BACHILLERATO			
TECNICO	x	Técnico comercial	
LICENCIATURA	x	Ingeniería comercial	
POSTGRADO			
DIPLOMADO			
MAESTRIA			
DOCTORADO			
PHD			

INSTRUCCIÓN ADICIONAL.		HORAS
Manejo de clientes		30
Técnicas de venta		40
EXPERIENCIA EN EL PUESTO		
0 – 6 meses		
6 meses – 1 año		
1 – 2 años	3 años en cargos equivalentes	
2 – 3 años		
3 – 4 años		
4 – 5 años		
más de 5 años		

Cargo Programador

		CODIGO			
		FECHA DE REVISION			
	PERFIL DE COMPETENCIAS.				
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Programador Sénior			
	1.2 Nombre del titular.	Fernando Castro			
	1.3 Área	Sistemas			
	1.4 Departamento	Desarrollo de Sistemas			
	1.5 Reporta a	Gerente General.			
	1.6 Supervisa a				
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.					
ACTIVIDADES BASICAS		F	C.E	C.M	TOTAL
1. Mantener los servidores en funcionamiento		5	5	5	30
2. Desarrollar aplicaciones web.		5	2	4	13
3. Actualizar las bases de datos.		2	1	3	5
4. Mantener las bases de datos en correcto orden.		2	5	4	22
5. Coordinar el desarrollo de nuevos sistemas web.		1	3	4	13
6. Mantener los sistemas informáticos.		3	3	3	12
7. Reparar las computadoras si están en mal estado.		1	1	2	3

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C					DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES							
CONOCIMIENTOS					Personas	Documentos	Cosas
1.	Mantener los servidores en funcionamiento	Lenguaje Linux, S.O Centros				x	X
2.	Desarrollar aplicaciones web.	Lenguajes de programación Html, Php, Sql, Ajax, Css, Javascript, Programación Orientada a Objetos		x			X
3.	Mantener los sistemas informáticos.	Funcionamiento de Sistemas Operativos					X
4.	Mantener las bases de datos en correcto orden.	Comandos SQL				x	X
5.	Coordinar el desarrollo de nuevos sistemas web.	Análisis de sistemas, auditoria informática, estructura de datos		x		x	X

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1. Mantener los servidores en funcionamiento	Lenguaje Linux, S.O Centos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial. 16(D) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 52(D,C) Programación elaborar programas de computación para varios propósitos.
2. Desarrollar aplicaciones web.	Lenguajes de programación Html, Php, Sql, Ajax, Css, Java script, Programación Orientada a Objetos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial. 11(D) Generación de ideas = generar varias formas o alternativas para solucionar problemas. 16(D) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. 52(D,C) Programación elaborar programas de computación para varios propósitos.
3. Mantener los sistemas informáticos.	Funcionamiento de Sistemas Operativos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 16(D0) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4. Mantener las bases de datos en correcto orden.	Comandos SQL	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial.
5. Coordinar el desarrollo de nuevos sistemas web.	Análisis de sistemas, auditoria informática, estructura de datos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 16(D0) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
1. Mantener los servidores en funcionamiento	Lenguaje Linux, S.O Centos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial. 16(D) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 52(D,C) Programación elaborar	Squid, iptables, Redes

		programas de computación para varios propósitos.	
e2. Desarrollar aplicaciones web.	Lenguajes de programación Html, Php, Sql, Ajax, Css, Javascript, Programación Orientada a Objetos	<p>5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial. 11(D) Generación de ideas = generar varias formas o alternativas para solucionar problemas. 16(D) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. 52(D,C) Programación elaborar programas de computación para varios propósitos.</p>	Html 5, CSS 3, Dreamweaver, Illustrator, Phothoshop

3. Mantener los sistemas informáticos.	Funcionamiento de Sistemas Operativos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 16(D0) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Sistema de Memoria, Networking
4. Mantener las bases de datos en correcto orden.	Comandos SQL	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 8(D) Recopilación de información = conocer como localizar e identificar información esencial.	Mysql, Navicat
5. Coordinar el desarrollo de nuevos sistemas web.	Análisis de sistemas, auditoria informática, estructura de datos	5(D) Aprendizaje Activo = trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. 16(D0) Pensamiento Analítico = Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, causas,	Investigación científica, muestreo, evaluación de datos

		efectos, etc. 24(D) manejo del tiempo manejar el propio tiempo y el de los demás. 29(D) Trabajo en Equipo = cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	
--	--	--	--

		PERFIL POR COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO
			FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD	
BACHILLERATO			
TECNICO			
LICENCIATURA			
SUPERIOR	X	INGENIERIA EN SISTEMAS	
POSTGRADO			
DIPLOMADO			
MAESTRIA			
DOCTORADO			
PHD			
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.			HORAS
CISCO			200
DESARROLLO EN DISPOSITIVOS MOVILES			50
EXPERIENCIA EN EL PUESTO			
0 - 6 MESES			

6 MESES - 1 AÑO	
1 - 2 AÑOS	
2 -3 AÑOS	2 - 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES
4 -5 AÑOS	
MAS DE 5 AÑOS	

Cargo: Desarrollador de Web

		CODIGO		
		FECHA DE REVISION		
	PERFIL DE COMPETENCIAS.			
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Desarrollador Web		
	1.2 Nombre del titular.	Francisco		
	1.3 Área	Diseño		
	1.4 Departamento	Diseño		
	1.5 Reporta a	Gerencia de Marketing		
	1.6 Supervisa a	N.A		
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.				
ACTIVIDADES BASICAS	F	C.E	C.M	TOTAL
1. Desarrollar el front end del portal.	5	5	5	30
2. Diseñar los documentos de envió masivo de mails.	5	5	3	20
3. Actualizar las redes sociales.	5	5	3	20
4. Apoyar en la realización de elementos para el portal.	4	3	4	16
5. Actualizar el portal.	4	3	4	16
6. Implementar nuevas tecnologías.	3	2	5	13
7. Implementar los procesos dentro del portal	3	2	4	11
Innovar aplicaciones paz redes sociales.	3	1	3	6
9. Desarrollar aplicaciones parar redes sociales.	3	1	3	6

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
1. Desarrollar el front end del portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia		x	
2. Diseñar los documentos de envío masivo de mails.	conocimientos de diseño e interactividad multimedia		x	X
3. Actualizar las redes sociales.	conocer lenguajes de programación, aplicaciones en redes sociales y conocimientos de diseño e interactividad web, planificación de estrategias de marketing 2.0		x	X
4. Apoyar en la realización de elementos para el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	x	x	X
5. Actualize el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia		x	X

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1. Desarrollar el front end del portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación,

		percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo
2. Diseñar los documentos de envío masivo de mails.	conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, reorganización planificación, pensamiento crítico
3. Actualizar las redes sociales.	conocer lenguajes de programación, aplicaciones en redes sociales y conocimientos de diseño e interactividad web, planificación de estrategias de marketing 2.0	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo
4. Apoyar en la realización de elementos para el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo
5. Actualizar el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPE
-------------------------------	----------------------	------------------	--------------------

			TENCIAS.
1. Desarrollar el front end del portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo	dreamweaver, html, xhtml, php, jquery herramientas gráficas
2. Diseñar los documentos de envío masivo de mails.	conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, reorganización planificación, pensamiento crítico	herramientas gráficas
3. Actualizar las redes sociales.	conocer lenguajes de programación, aplicaciones en redes sociales y conocimientos de diseño e interactividad web, planificación de estrategias de marketing 2.0	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo	html, xhtml. Flb, facebook
4. Apoyar en la realización de elementos para el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo	dreamweaver, html, xhtml, php, jquery herramientas gráficas

5. Actualizar el portal.	conocer lenguajes de programación, conocimientos de diseño e interactividad multimedia	comprensión lectora, escritura, destreza matemática, pensamiento crítico, organización de información, síntesis /reorganización planificación, percepción de sistemas y entornos, pensamiento analítico, manejo del tiempo	dreamweaver, html, xhtml, php, jquery herramientas gráficas
--------------------------	--	--	---

		PERFIL COMPETENCIAS OCUPACIONAL	POR GRUPO	CODIGO
				FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD		
BACHILLERATO				
TECNICO				
LICENCIATURA				
SUPERIOR	X	Profesión: Diseñador Gráfico Empresarial Mención en Interactivad y Multimedia		
POSTGRADO				
DIPLOMADO				
MAESTRIA	x	Dirección de Proyección con mención en Innovación y Productos		
DOCTORADO				

PHD		
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.		HORAS
conocimientos de administración en comunicación		400
Conocimientos en programación e interactividad multimedia		300
procesos y proyectos		900
EXPERIENCIA EN EL PUESTO		
2 - 3 años	2 a 3 años en cargos equivalentes	

Cargo: Diseñadora Grafica

		CODIGO		
		FECHA DE REVISION		
	PERFIL DE COMPETENCIAS.			
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Diseñadora Grafica		
	1.2 Nombre del titular.	Gabriela Calisto		
	1.3 Área	Diseño		
	1.4 Departamento	Diseño		
	1.5 Reporta a			
	1.6 Supervisa a	N.A		
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.				
ACTIVIDADES BASICAS		C.E	C.M	TOTAL
1. Crear una arquitectura en el diseño.		5	4	25
2. Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.		4	4	21
3. Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.		4	4	19

4. Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.	4	3	17
Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general	3	4	16
6. Planear todo el proceso y orden de diseño.	3	3	13
7. Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.	2	2	8

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
1. Crear una arquitectura en el diseño.	Artes Gráficas. Técnicas de Publicidad. Artes. Pintura. Grabado.	x		
2. Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.	Dominar la base del lenguaje técnico y tecnológico, técnicas de publicidad.		x	
Elaborar bocetos y otras artes gráficas de su competencia	Manejo del tecnología Mac. Instrumentos, materiales.			X
4. Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.	Artes gráficas , software de diseño gráfico		x	X
Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general	Software de diseño gráfico (Adobe Ilustrador, Photoshop, Flash, Maya)			X

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1. Crear una arquitectura en el diseño.	Artes Gráficas. Técnicas de Publicidad. Artes. Pintura. Grabado.	Fluidez de ideas.- la capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas productivas.
2. Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.	Dominar la base del lenguaje técnico y tecnológico, técnicas de publicidad.	Estrategias de aprendizaje.- utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas. Generación de ideas.- generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
3.-Elaborar bocetos y otras artes gráficas de su competencia	Manejo del tecnología Mac. Instrumentos, materiales.	Organización de sistemas.- Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
4. Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.	Artes gráficas, software de diseño gráfico.	Comprensión lectora.- comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo. Organización de la información.- encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.	Software de diseño gráfico (Adobe Ilustrador, Photoshop, Flash, Maya).	Comprensión lectora.- comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo. Organización de la información.- encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
-------------------------------	----------------------	------------------	----------------------------

1. Crear una arquitectura en el diseño.	Artes Gráficas. Técnicas de Publicidad. Artes. Pintura. Grabado.	Fluidez de ideas.- la capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas productivas.	Manejo de la información.
2. Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.	Dominar la base del lenguaje técnico y tecnológico, técnicas de publicidad.	Estrategias de aprendizaje.- utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas. Generación de ideas.- generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Trabajo en equipo, creativo.
3.-Elaborar bocetos y otras artes gráficas de su competencia	Manejo del tecnología Mac. Instrumentos, materiales.	Organización de sistemas.- Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Creativo, sensibilidad visual
4. Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.	Artes gráficas, software de diseño gráfico.	Comprensión lectora.- comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo. Organización de la información.- encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Responsable , puntual, manejo del paquete utilitario de office,
Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general	Software de diseño gráfico (Adobe Ilustrador, Photoshop, Flash, Maya)	Comprensión lectora.- comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo. Organización de la información.- encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Creativo, imaginativo, Organizado, persuasión,

		PERFIL COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO	
			FECHA DE REVISION.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD		
BACHILLERATO				
TECNICO				
LICENCIATURA	x	Diseñador Gráfico.		
POSTGRADO				
DIPLOMADO				
MAESTRIA				
DOCTORADO				
PHD				
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.				HORAS
EXPERIENCIA EN EL PUESTO				
0 – 6 meses				
6 meses – 1 año				
1 – 2 años	2 a 3 años en cargos equivalentes.			
2 – 3 años				

3 – 4 años		
4 – 5 años		
más de 5 años		

Cargo: Contador Financiero

		CODIGO		
		FECHA DE REVISION		
	PERFIL DE COMPETENCIAS.			
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Jefe Financiero – administrativo		
	1.2 Nombre del titular.	John Sambrano		
	1.3 Área	Financiera – administrativa		
	1.4 Departamento	Financiero- administrativo		
	1.5 Reporta a	Gerente General		
	1.6 Supervisa a			
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.				
ACTIVIDADES BASICAS	F	C.E	C.M	TOTAL
1. Organizar la parte administrativa del personal y bienes.	4	4	4	20
2. Organizar la parte financiera de las empresas en la parte referente a cobros y pagos.	5	4	4	21
3. Registrar la parte contable de la empresa.	5	4	4	21
4. Elaborar cheques de pagos y reembolsos.	4	5	3	19
5. Coordinar la administración del personal .	4	4	3	16
6. Legalizar los balances	1	5	5	26
7. Legalizar las declaraciones.	2	3	3	11

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Docu- mentos	Cosas
FIRMAR Y LEGALIZAR BALANCES	SABER CODIFICAR LAS Cuentas ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS QUE PUEDEN DAR LOS BALANCES		X	
ORGANIZAR LA PARTE FINANCIERA EN LO REFERENTE A PAGOS Y COBROS	LLEVAR UN CONTRO O FLUJO DE COBROS Y PAGOS Y DAR PREFERENCIA A PAGOS MAS IMPORTANTES		X	
REGISTRAR LA PARTE CONTABLE DE LA EMPRESA	TENER CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD Y DEL MANEJO DEL SISTEMA CONTABLE UTILIZADO EN LA EMPRESA		X	
ORGANIZAR LA PARTE ADMINISTRATIV A DEL PERSONAL Y BIENES	SABER APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS DE LAS PERSONAS Y SACAR EL MEJOR PROVECHO DE LOS BIENES A UTILIZAR POR EL PERSONAL	X	X	X
ELABORAR CHEQUES DE PAGOS Y REEMBOLSOS	TENER CONOCIMIENTO DEL PORQUE DEL PAGO Y COMO ELABORAR EL CHEQUE Y REGISTRO CONTABLE		X	

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
FIRMAR Y LEGALIZAR BALANCES	SABER CODIFICAR LAS CUENTAS PARA QUE DEN LOS RESULTADOS Y ESTOS SABER INTERPRETARLOS Y ANALIZARLOS	7D PENSAMIENTO CRITICO
ORGANIZAR LA PARTE FINANCIERA EN LO REFERENTE A PAGOS Y COBROS	LLEVAR UN CONTROL Y DAR PRIORIDAD A COBROS Y PAGOS MAS IMPORTANTES	DESTREZA MATEMATICA
REGISTRAR LA PARTE CONTABLE DE LA EMPRESA	TENER CONOCIMIENTOS DE CONTABILIDAD Y MANEJO DEL SISTEMA CONTABLE UTILIZADO EN LA EMPRESA	7D PENSAMIENTO CRITICO
ORGANIZAR LA PARTE ADMINISTRATIVA DE PERSONAL Y BIENES	SABER APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS DE LAS PERSONAS Y LA MEJOR UTILIDAD DE LOS BIENES QUE POSSEE LA EMPRESA	PLANIFICACION
ELABORAR CHEQUE DE PAGOS Y REEMBOLSOS	TENER SIEMPRE PRESENTE LA PRIORIDAD DE PAGOS Y SABER LA UTILIZACION DEL BIEN O SERVICIO	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.

FIRMAR Y LEGALIZAR BALANCES	SABER CODIFICAR E INTERPRETAR LAS CUENTAS CONTABLE Y ANALIZAR LOS RESULTADOS	PENSAMIENTO CRITICO	A MAS DE CONOCIMIENT OS BASICOS DEBERIA TENER CONOCIMINET OS DE ANALISIS FINANCIERO
ORGANIZAR LA PARTE FINANCIERA EN LO REFERENTE A PAGOS Y COBROS	LLEVAR UN CONTROL Y DANDO PRIORIDAD A LOS COBROS Y PAGOS MAS IMPORTANTES	DESTREZA MATEMATICA	DEBE TENER FACILIDAD PARA MANEJO DE FLUJOS DE CAJA Y RECUPERACIO N DE CARTERA
REGISTRAR LA PARTE CONTABLE DE LA EMPRESA	TENER CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD Y UTILIZAR EL SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	PENSAMIENTO CRITICO	TENER BIEN CLARO EL PLAN DE CUENTAS QUE SE UTILIZA EN LA EMPRESA Y UTILIZAR LA CUENTA CORRECTA
ORGANIZAR LA PARTE ADMINISTRATIVA DE PERSONAL Y BIENES	SABER APROVECHAR EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS Y SABER DAR EL MEJOR USO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA	PLANIFICACION	SABER ADMINISTRAR AL PERSONAL Y TAMBIEN LA BUENA UTILIZACION DE LOS BIENES
ELABORAR CHEQUE DE PAGOS Y REEMBOLSOS	TENER SIEMPRE PRESENTE LOS PAGOS CON MAYOR IMPORTANCIA	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	TENER CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS

			EN LOS CUALES ESTAN DESARROLAD OS LOS PROGRAMAS CONTABLES
--	--	--	---

		PERFIL COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO
			FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD	
BACHILLERATO			
TECNICO			
LICENCIATURA	X	FINANZAS	
POSTGRADO			
DIPLOMADO			
MAESTRIA			
DOCTORADO			
PHD			
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.			HORAS

EXPERIENCIA EN EL PUESTO	
	PARA ESTE CARGO SI SE NECESITARIA UNA EXPERIENCIA DE 2 A 3 AÑOS EN PUESTOS SIMILARES
	SIMILARES O EL CARGOS AFINES

Cargo: Gerente de Cuentas

		CODIGO			
		FECHA DE REVISION			
PERFIL DE COMPETENCIAS.					
DATOS DE IDENTIFICACION	Denominación del cargo	Gerente de Cuentas			
	1.2 Nombre del titular.	Catering Borrero			
	1.3 Área	Marketing			
	1.4 Departamento	Publicidad			
	1.5 Reporta a	Gerente General			
	1.6 Supervisa a	Ejecutivo de ventas.			
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.					
ACTIVIDADES BASICAS		F	C.E	C.M	TOTAL
1 Controlar el manejo de cuentas.		4	4	4	20
2.-Administrar el área de atención al usuario.		4	4	4	20
3.-Planear objetivos de las ventas.		4	4	3	16
4.Dirigir el área de atención al usuario.		5	3	3	14
5.-. Supervisar al ejecutivo de ventas		4	3	3	13
6.-.Proyectar ventas.		3	3	3	12
7.-. Supervisar el cumplimiento de metas.		4	3	2	10
CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	personas	documentos	cosas	

1.-Controlar el manejo de cuentas.	Manejo de estados de cuentas bancarias, ventas.	x		
2.-Administrar el área de atención al usuario.	Mercadeo y Comercialización de servicios.	x		
3.-Planear objetivos de las ventas.	Capacidad y experiencia exitosa comprobada en negociar importantes contratos.		x	
4. Dirigir el área de atención al usuario.	Capacidad para realizar presentaciones y propuestas de Servicios	x	x	
5.-. Supervisar al ejecutivo de ventas	Manejo de personal, experiencia en ventas.	x		

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
1.-Proyectar ventas.	Manejo de estados de cuentas bancarias, ventas.	
2.-Administrar el área de atención al usuario.	Mercadeo y Comercialización de servicios.	
3.-Planear objetivos de las ventas.	Capacidad y experiencia exitosa comprobada en negociar importantes contratos.	

4. Dirigir el área de atención al usuario	Capacidad para realizar presentaciones y propuestas de Servicios,	
5.-. Supervisar al ejecutivo de ventas	Manejo de personal, experiencia en ventas.	

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
1.-Proyectar ventas.	Manejo de estados de cuentas bancarias, ventas.		Capacidad de Comunicación y Negociación a todo Nivel
2.-Administrar el área de atención al usuario.	Mercadeo y Comercialización de servicios.		Organizado y Responsable, Creativo y Persistente.
3.-Planear objetivos de las ventas.	Capacidad y experiencia exitosa comprobada en negociar importantes contratos.		Capacidad para detectar oportunidades de Negocio.
4. Dirigir el área de atención al usuario	Capacidad para realizar presentaciones y propuestas de Servicios.		Liderazgo y Pensamiento Estratégico orientado ha resultado.
5.-. Supervisar al ejecutivo de ventas	Manejo de personal.		carismático, trabajo en equipo.

		PERFIL COMPETENCIAS OCUPACIONAL	POR GRUPO	CODIGO
				FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD		
BACHILLERATO				
TECNICO				
LICENCIATURA	X	Ingeniera en Marketing - venta y publicidad- Ingeniería Comercial Administración de Ventas		
POSTGRADO				
DIPLOMADO				
MAESTRIA				
DOCTORADO				
PHD				
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.				HORAS
EXPERIENCIA EN EL PUESTO				
0 - 6 MESES				
6 MESES - 1 AÑO				
1 - 2 AÑOS				

2 -3 AÑOS		
4 -5 AÑOS		
MAS DE 5 AÑOS		6 años en cargos equivalentes

	PERFIL DE COMPETENCIAS.	CODIGO			
		FECHA DE REVISION			
DATOS DE IDENTIFICACION.	Denominación del cargo	Jefe de RRHH			
	1.2 Nombre del titular.	Paula Díaz			
	1.3 Área	Recursos Humanos			
	1.4 Departamento	Recursos Humanos			
	1.5 Reporta a	Gerente General			
	1.6 Supervisa a				
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.					
ACTIVIDADES BASICAS		F	C.E	C.M	TOTAL
1. Realizar entrevistas.		5	4	5	25
2. Responsable de planificar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.		3	4	4	19
3.Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa		3	4	4	19
4. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.		5	4	3	17
5. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.		4	4	3	16
6. Estar en contacto directo con las empresas.		3	4	3	15
7. Elaborar anuncios laborales en el portal.		4	3	3	12
8.Mediar en conflictos entre empleados		1	3	3	10
9. Organizar los procesos de selección.		3	2	2	7

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
1. Realizar entrevistas.	Gestión de Recursos Humanos.	x	x	X
2. Responsable de planificar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.	Sistemas asociados a la función (Compras y contrataciones públicas, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Financiero Contable).	x	x	
3. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa	Estatuto Administrativo.	x	x	
4. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.	Ley de Administración Financiera, gestión de Recursos Humanos.	x		
5. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.	Manejo de políticas internas de la organización, gestión de talento humano, herramientas Office a nivel de usuario.	x	x	

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS

1. Realizar entrevistas.	Gestión de Recursos Humanos.	13)D Planificación - desarrollar estrategias para z llevar a cabo una idea.24 D. Manejo de tiempo- manejar el propio tiempo y el de los demas.26 P Escucha activa. Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas27P .Hablado - hablar con los demás de manera clara y comprensiva
2. Responsable de planificar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.	Sistemas asociados a la función (Compras y contrataciones públicas, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Financiero Contable).	1 D Comprensión lectora - comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.24 D Manejo de tiempo - manejar el propio tiempo y de los demás.
3.Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa	Estatuto Administrativo.	11D.- Generación de ideas. Generar varias formas o alternativas paz solucionar problemas.26P escucha activa- escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.27P Hablado .Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
4. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.	Ley de Administración Financiera, gestión de Recursos Humanos.	12D- Evaluación de ideas. Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situacion.33P- Orientación de servicio. Buscar activamente la manera de ayudar a los demas37P .Manejo de recursos humanos.- Motivar desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo,

5. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.	Manejo de políticas internas de la organización, gestión de talento humano, herramientas Office a nivel de usuario.	5 D Aprendizaje activo.- Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencia.37P.- Manejo de recursos humanos. Motivar desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
---	---	---

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS.
1. Realizar entrevistas.	Gestión de Recursos Humanos.	13) D Planificación - desarrollar estrategias para z llevar a cabo una idea.24 D. Manejo de tiempo- manejar el propio tiempo y el de los demás.26 P Escucha activa. Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas27P .Hablado - hablar con los demás de manera clara y comprensiva	Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
2. Responsable de planificar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.	Sistemas asociados a la función (Compras y contrataciones públicas, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Financiero Contable).	1 D Comprensión lectora - comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.24 D Manejo de tiempo - manejar el propio tiempo y de los demás.	Conocimiento de Derecho Laboral, Técnicas de Comunicación.

3. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa	Estatuto Administrativo.	11D.- Generación de ideas. Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.26P Escucha activa- escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.27P Hablado .Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Manejo de personal.
4. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.	Ley de Administración Financiera, gestión de Recursos Humanos.	12D- Evaluación de ideas. Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.33P- Orientación de servicio. Buscar activamente la manera de ayudar a los demás37P .Manejo de recursos humanos.- Motivar desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo,	Observador y Dinámico
5. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.	Manejo de políticas internas de la organización, gestión de talento humano, herramientas Office a nivel de usuario.	5 D Aprendizaje activo.- Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencia.37P.- Manejo de recursos humanos. Motivar desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores.	Lealtad a la empresa Voluntad para recibir críticas, Sentido de Responsabilidad

		PERFIL COMPETENCIAS OCUPACIONAL	POR GRUPO	CODIGO	
				FECHA DE REVISION.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD			
BACHILLERATO					
TECNICO					
LICENCIATURA	x	Psicología Industrial- Administración de Empresas y Recursos Humanos			
POSTGRADO					
DIPLOMADO					
MAESTRIA					
DOCTORADO					
PHD					
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.					HORAS
Salud y seguridad ocupacional					32
EXPERIENCIA EN EL PUESTO					
0 – 6 meses					
6 meses – 1 año					
1 – 2 años					
2 – 3 años					
3 – 4 años					
4 – 5 años					
más de 5 años		6 años en cargos equivalentes			

		CODIGO
		FECHA DE REVISION
DATOS DE IDENTIFICACION.	PERFIL DE COMPETENCIAS.	
	Denominación del cargo	Gerente General
	1.2 Nombre del titular.	Eduardo Vélez
	1.3 Área	Gerencia
	1.4 Departamento	Gerencia
	1.5 Reporta a	N.A
	1.6 Supervisa a	Mandos medios o Jefaturas
CUADRO DE ACTIVIDADES BASICAS.		
ACTIVIDADES BASICAS		C.E C.M TOTAL
1. Estructurar el plan operativo anual de la organización.		5 5 26
2. Planear, ejecutar, dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.		5 5 30
3. Impartir directrices y estrategias funcionales para el desarrollo organizacional		5 5 29
4. Determinar de forma eficaz las metas y objetivos de la empresa.		4 5 23
5. Supervisar y coordinar el cumplimiento de objetivos con los mandos medios o jefaturas.		4 4 21
6. Revisar y aprobar proformas de la empresa.		4 3 14
7. Mantener y establecer las relaciones con los distintos sectores públicos y privados.		3 2 7
8. Representar legalmente a la empresa ante juntas judiciales o de trabajo.		3 3 12
9. Presentar informe anual de trabajo a La Junta de Socios.		4 3 13
10. Representar legalmente a la empresa ante asuntos judiciales o de trabajo.		3 3 7

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y CONOCIMIENTOS P,D,C		DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	Personas	Documentos	Cosas
4. Planear, ejecutar, dirigir la gestión Administrativa y Operativa de la empresa.	Conocimiento en sistemas de producción. Manejo de recursos materiales e informáticos. Procesos de adecuación y logística. Administración de Talento Humano.	x	x	x
Impartir directrices y estrategias funcionales para en desarrollo organizacional.	Planificación de estrategias y calidad total Conocimientos de negociación. Control de métodos y tiempos. Conocimiento de manejo de grupos	x	x	
Estructurar el Plan Operativo Anual de la organización.	Conocimientos legales y tributarios. Procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal. Elaboración de presupuesto. Conocimiento de código de trabajo.		x	
Determinar de forma eficaz las metas y objetivos de la empresa.	Conocimiento del mercado. Conocer la visión de la organización. Conocimiento de gestión por procesos. Conocimiento de		x	

	políticas internas y externas.			
Supervisar y coordinar el cumplimiento de objetivos con los Mandos Medios o Jefaturas.	Conocimiento de procesos. Administración de Talento Humano. Conocimiento de manejo de grupos	x	x	

CUADRO DE ACTIVIDADES. CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS		
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
Planear, ejecutar, dirigir la gestión Administrativa y Operativa de la empresa.	Conocimiento en sistemas de producción. Manejo de recursos materiales e informáticos. Procesos de adecuación y logística. Administración de Talento Humano.	11(D).- Generación de Ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas. 21(D).- Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. 37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo. 40(C).- Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.

Impartir directrices y estrategias funcionales para en desarrollo organizacional.	Planificación de estrategias y calidad total Conocimientos de negociación. Control de métodos y tiempos. Conocimiento de manejo de grupos.	23(D).- Organización de sistemas: Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. 37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo. 7(D).- Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones
Estructurar el Plan Operativo Anual de la Organización.	Conocimientos legales y tributarios. Procesos de contratación, administración Elaboración de presupuesto. Conocimiento de código de trabajo.	13(D).- Planificación: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea. 25(D).- Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos. 7(D).- Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones
Determinar de forma eficaz las metas y objetivos de la empresa.	Conocimiento del mercado. Conocer la visión de la organización. Conocimiento de gestión por procesos. Conocimiento de políticas internas y externas.	15(D).- Pensamiento conceptual: Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
Supervisar y coordinar el cumplimiento de objetivos con los Mandos Medios o jefaturas.	Conocimiento de procesos. Administración de Talento Humano. Conocimiento de manejo de grupos	22 (D).- Evaluación de sistemas organizacionales: Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud. 26(P).- Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas. 27(P).- Hablado: Hablar con los demás de manera clara y

		<p>comprensible.</p> <p>37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</p>
--	--	---

CUADRO DE ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTROS CONOCIMIENTOS.			
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Planear, ejecutar, dirigir la gestión Administrativa y Operativa de la empresa.	<p>Conocimiento en sistemas de producción.</p> <p>Manejo de recursos materiales e informáticos.</p> <p>Procesos de adecuación y logística.</p> <p>Administración de Talento Humano.</p>	<p>11(D).- Generación de Ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas. 21(D).- Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.</p> <p>37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</p> <p>40(C).- Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.</p>	<p>Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.</p> <p>BPM, HCCP.</p> <p>Suficiencia en Inglés</p> <p>Subsistemas de RRHH.</p>
Impartir directrices y estrategias funcionales para en desarrollo organizacional.	<p>Planificación de estrategias y calidad total</p> <p>Conocimientos de negociación.</p> <p>Control de métodos y tiempos.</p> <p>Conocimiento de manejo de grupos.</p>	<p>23(D).- Organización de sistemas: Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.</p> <p>37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</p> <p>7(D).- Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones</p>	<p>Manejo de presentaciones en Power Point y paquete office.</p> <p>Administración y desarrollo de Personal</p>

Estructurar el Plan Operativo Anual de la Organización	Conocimientos legales y tributarios. Procesos de contratación, administración Elaboración de presupuesto. Conocimiento de código de trabajo.	13(D).- Planificación: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea. 25(D).- Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos. 7(D).- Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Conocimiento de Internet y páginas Web del Seguro Social. Marketing y Ventas
Determinar de forma eficaz las metas y objetivos de la empresa.	Conocimiento del mercado. Conocer la visión de la organización. Conocimiento de gestión por procesos. Conocimiento de políticas internas y externas.	15(D).- Pensamiento conceptual: Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Conocimiento de la competencia en el mercado. Conocimiento de legislación laboral
Supervisar y coordinar el cumplimiento de objetivos con los Mandos Medios o jefaturas.	Conocimiento de procesos. Administración de Talento Humano. Conocimiento de manejo de grupos	22 (D).- Evaluación de sistemas organizacionales: Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud. 26(P).- Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas. 27(P).- Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible. 37(P).- Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Administración y desarrollo de Personal Subsistemas de RRHH Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

		PERFIL COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO
			FECHA DE REVISION.
INSTRUCCIÓN FORMAL	(X)	ESPECIALIDAD	
BACHILLERATO			
TECNICO			
LICENCIATURA			
SUPERIOR	X	Profesión: Administrador de Empresa o equivalentes. Especialización: En Gerencia Administrativa.	
POSTGRADO			
DIPLOMADO			
MAESTRIA			
DOCTORADO			
PHD			
INSTRUCCIÓN ADICIONAL.			HORAS
Conocimientos en Gestión de Calidad.			300 HRS.
Conocimientos de Gestión por Procesos.			200 HRS.
Habilidades Tecnológicas y Suficiencia en Inglés.			100 HRS.
EXPERIENCIA EN EL PUESTO			
0 – 6 meses			
6 meses – 1 año			
1 – 2 años			
2 – 3 años			
3 – 4 años	3 a 5 años en cargos equivalentes.		
4 – 5 años			
más de 5 años			

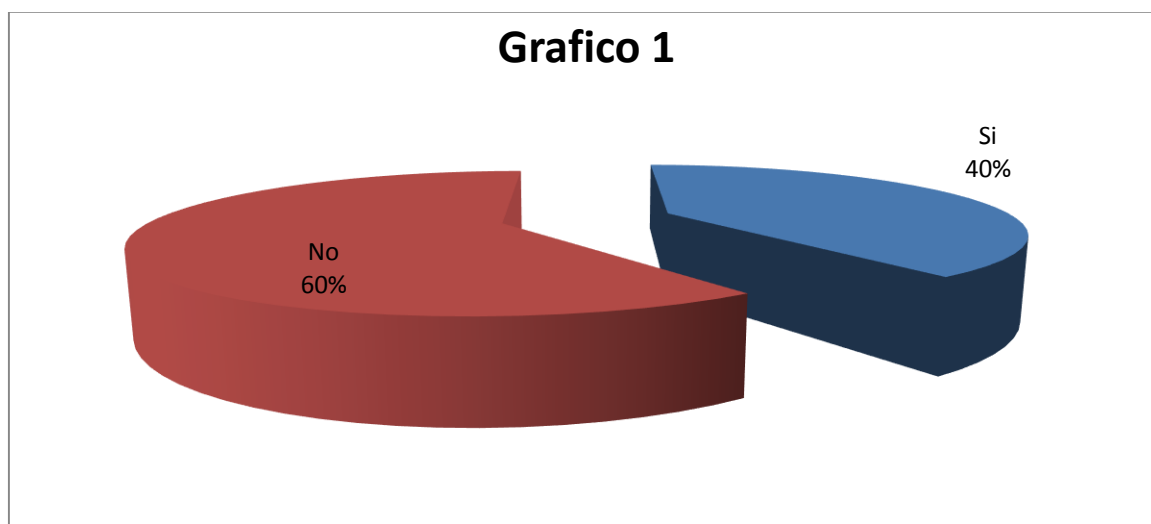
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABULACION

1 ¿Sabe usted qué es una competencia laboral?

PREGUNTA N 1	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	6	0,40
No	9	0,60
TOTAL	15	100

GRAFICO 1 ¿Sabe usted qué es una competencia laboral?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

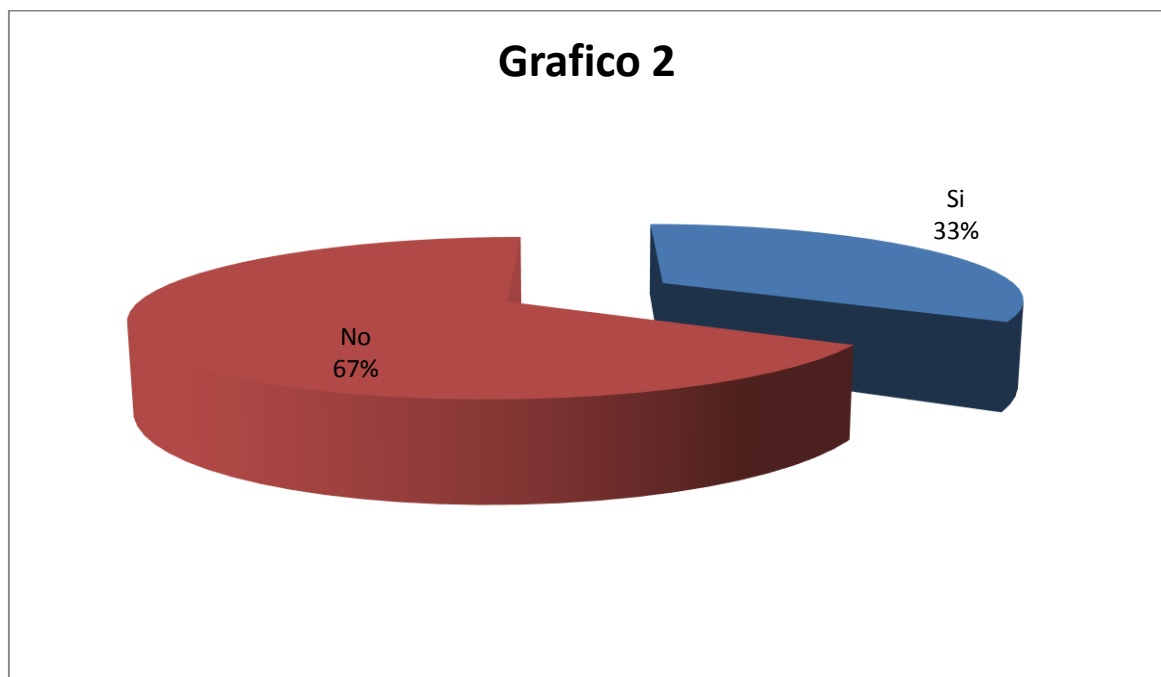
Interpretación

De los resultados obtenidos al realizar la entrevista, el 40% de las personas encuestadas en la empresa Beehunting S.A, se puede observar que tienen conocimiento de lo que significa una competencia laboral; en tanto que el 60% de las personas que no tienen conocimiento acerca del tema, notándose claramente que se deben ejecutar acciones inmediatas de capacitación e información sobre el tema.

2. ¿Considera usted que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras?

PREGUNTA N 2	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	5	33,33
No	10	66,66
TOTAL	15	100

GRAFICO 2. ¿Considera usted que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

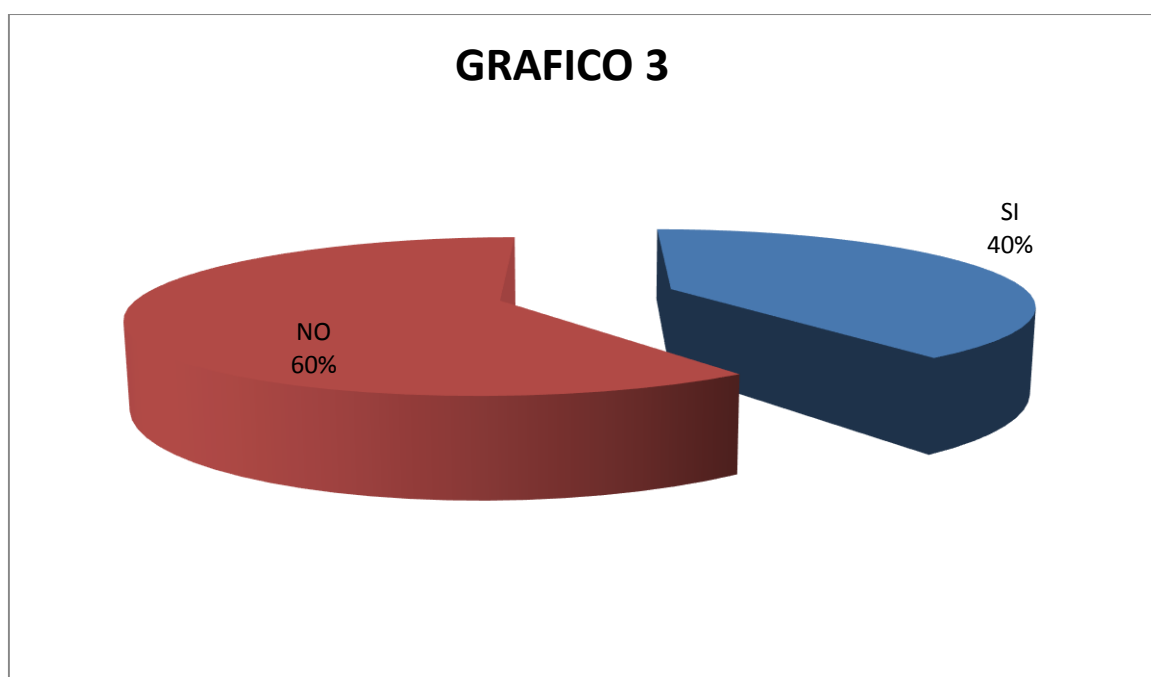
Interpretación

De los resultados obtenidos podemos apreciar que el 33% de los trabajadores de la empresa Beehunting S.A, si tienen conocimiento de lo que significa una competencia laboral; en tanto que el 66% de dichos trabajadores, no tienen conocimiento de lo que es una competencia laboral, lo que sin duda alguna denota la necesidad de poner a disposición de los trabajadores de la empresa información clara y precisa sobre el tema.

3¿Cree usted que hay tipos de competencia?

PREGUNTA N 3	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	6	0,40
No	9	0,60
TOTAL	15	100

GRAFICO 3. ¿Cree usted que hay tipos de competencia?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

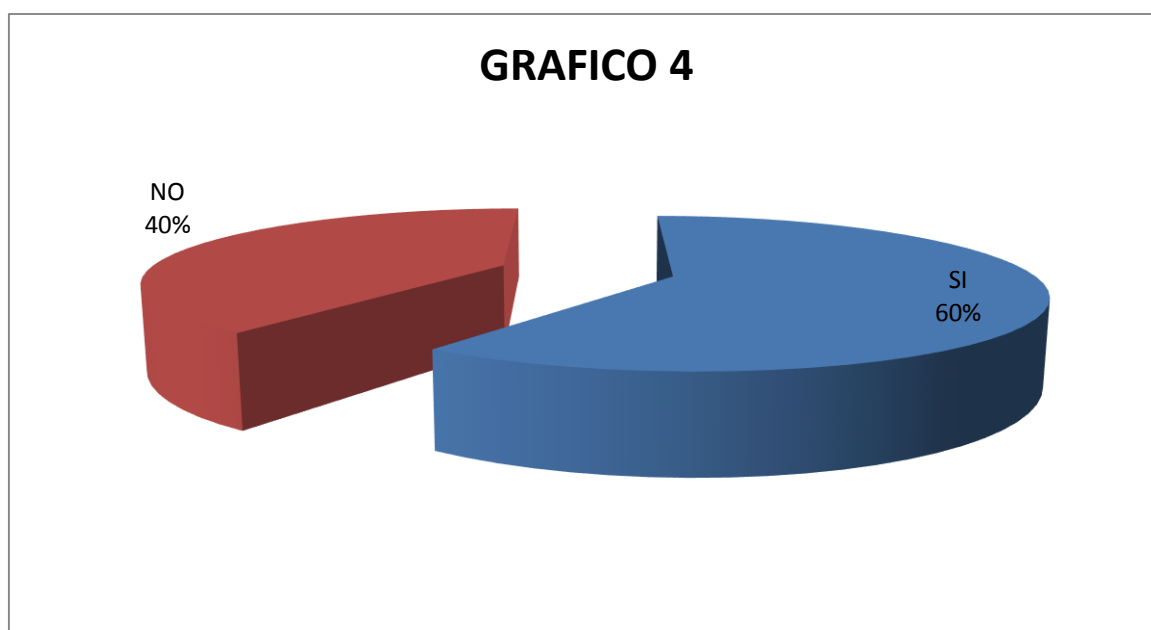
Interpretación

De los resultados obtenidos podemos apreciar que el 40%de los trabajadores de la empresa Beehunting S.A, si tienen conocimiento que hay diversos tipos de competencia; en tanto que el 66% de dichos trabajadores, no tienen conocimiento que hay diversas competencias laborales.

4. ¿Los Estándares de una Competencia Laboral son un referente para diseñar programas de capacitación y formación profesional?

PREGUNTA N 4	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	9	0,60
No	6	0,40
TOTAL	15	100

GRAFICO 4. ¿Los Estándares de una Competencia Laboral son un referente para diseñar programas de capacitación y formación profesional?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

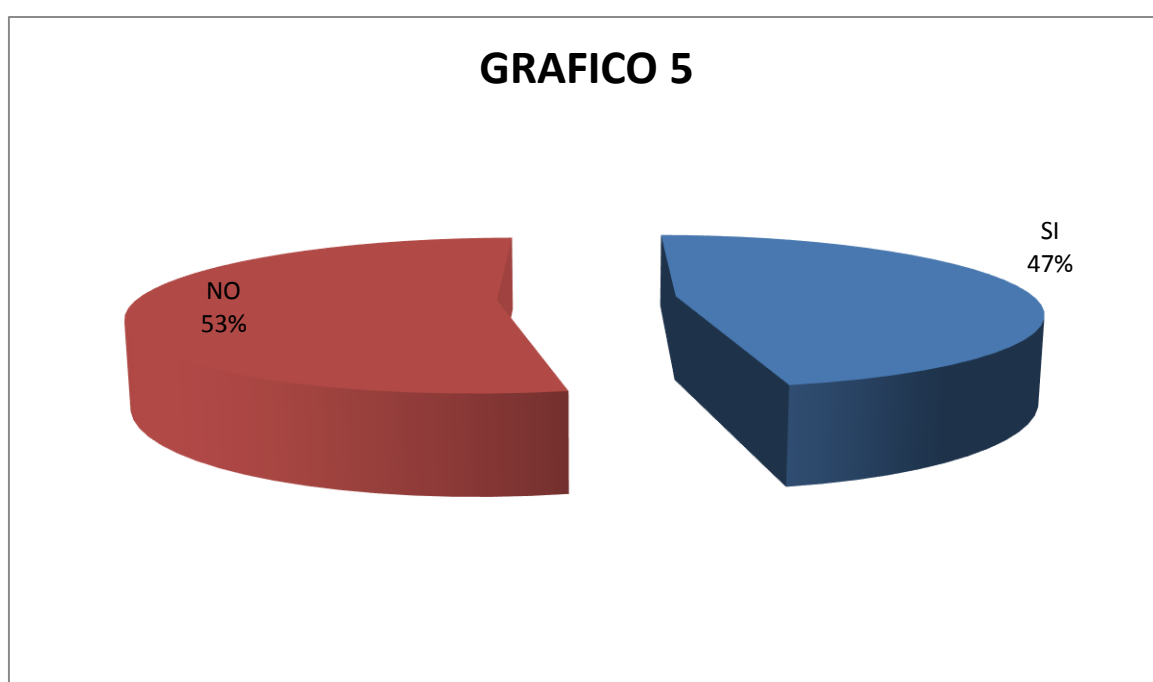
Interpretación

De los resultados obtenidos y que se muestran en el cuadro de tabulación, vemos que el 60% de los entrevistados, creen que diseñar programas de capacitación y formación profesional no es beneficioso para una competencia laboral; frente a un 40% que opinan que si es necesario implementar este tipo de programas de capacitación.

5. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito?

PREGUNTA N 5	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	7	46,66
No	8	53,33
TOTAL	15	100

GRAFICO 5. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

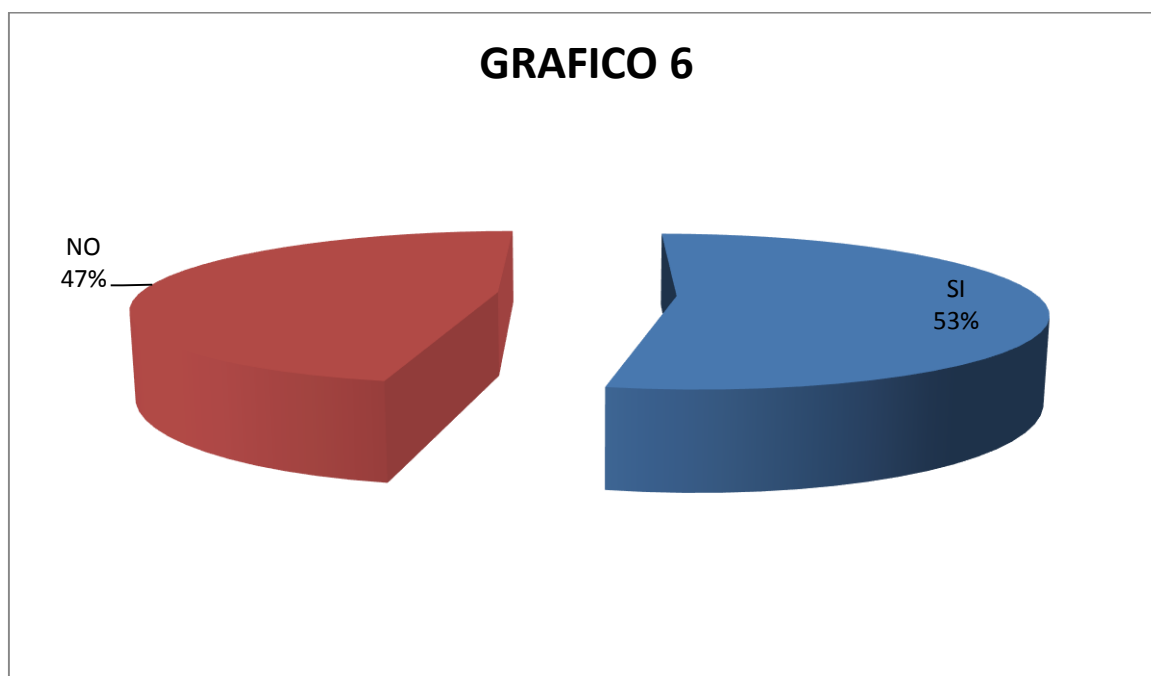
Interpretación

De los resultados obtenidos, es de destacar que el 47% de los trabajadores de Beehunting S.A. que fueron encuestados, dijeron que si se necesita personal competente para obtener el éxito de una empresa; en tanto que el 53%, consideran que no es importante contar con personal competitivo en una empresa para tener éxito.

6. ¿Cree usted que una competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?

PREGUNTA N 6	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	8	53,33
No	7	46,66
TOTAL	15	100

GRAFICO 6. ¿Cree usted que una competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

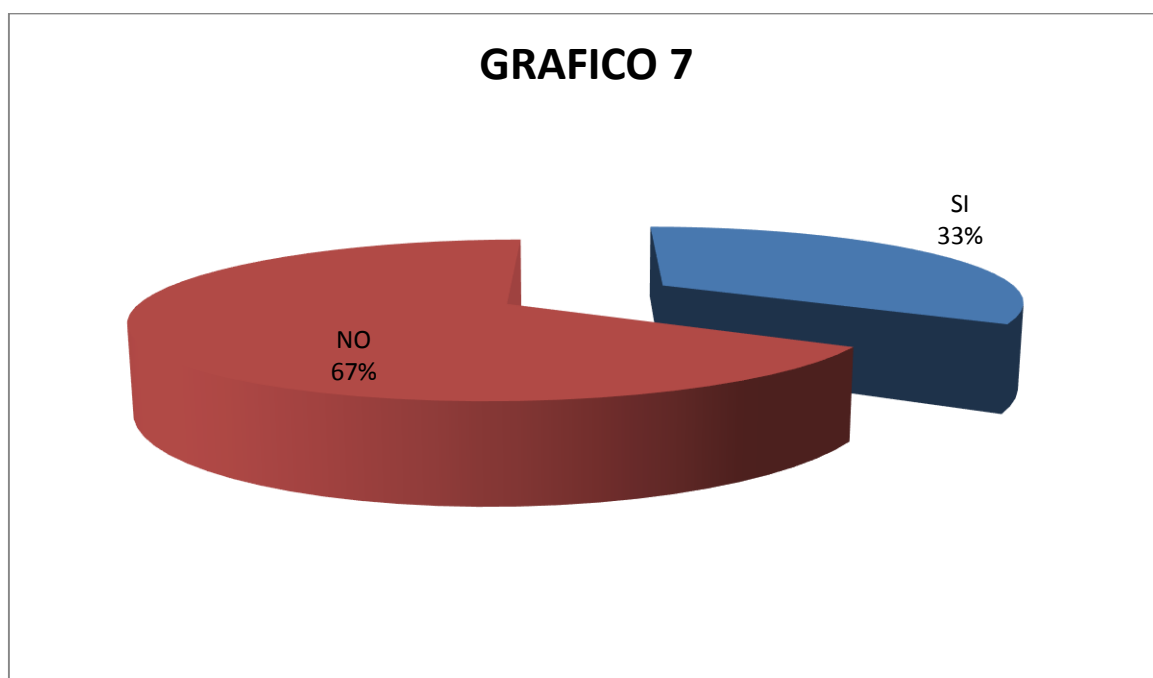
Interpretación

Es de advertir que, el 53% de la población de Beehunting S.A. que fue entrevistada, cree que una competencia busca definir y evaluar las capacidades; en tanto que, el 47% de los trabajadores no creen que una competencia busque evaluar las capacidades del desempeño de un trabajador .

7. ¿Cree usted que las competencias no se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo?

PREGUNTA N 7	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	5	33,33
No	10	66,66
TOTAL	15	100

GRAFICO 7. ¿Cree usted que las competencias no se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

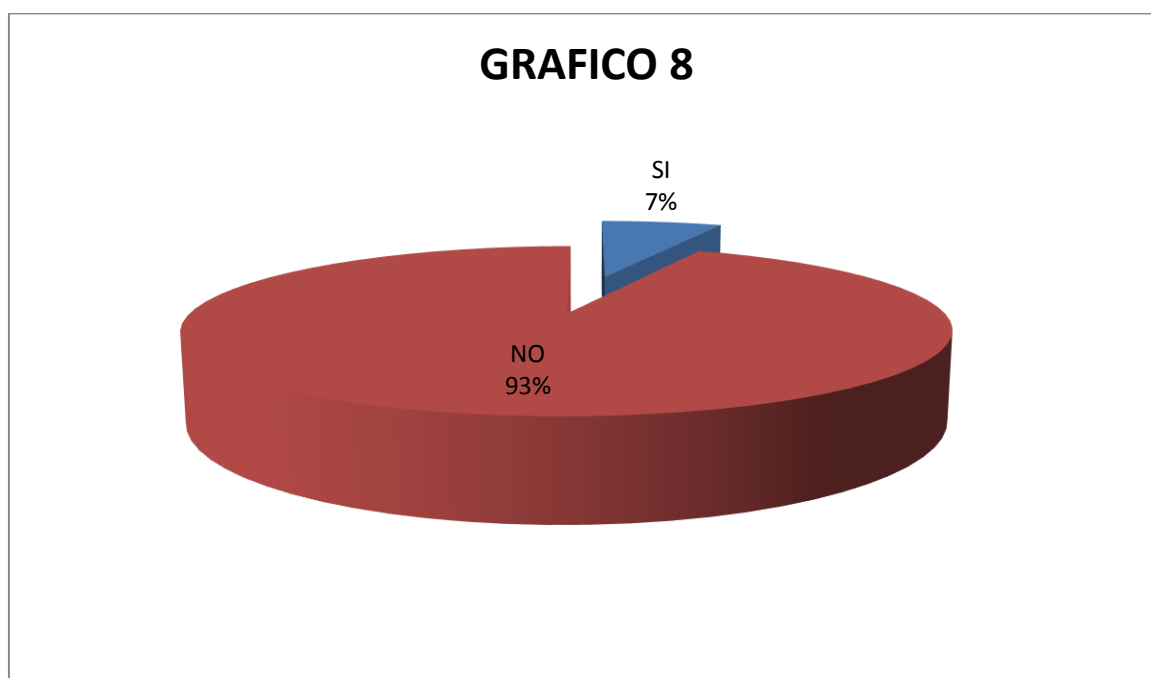
Interpretación

De los resultados antes señalados se puede concluir que el 33 % de los trabajadores de Beehunting S.A. creen que las competencias se ponen de manifiesto cuando se realiza un trabajo; frente al 67%, que considera que las competencias no se aplican cuando se realiza un trabajo.

8. ¿Cree usted que las competencias no tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades?

PREGUNTA N 8	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE %
Si	14	93
No	1	7
TOTAL	15	

GRAFICO 8. ¿Cree usted que las competencias no tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

Interpretación

Podemos observar que el 93% de los trabajadores de Beehunting S.A. considera que las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos y habilidades; por otra parte, el 7%, no considera importante que las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos y habilidades.

TABULACION GENERAL

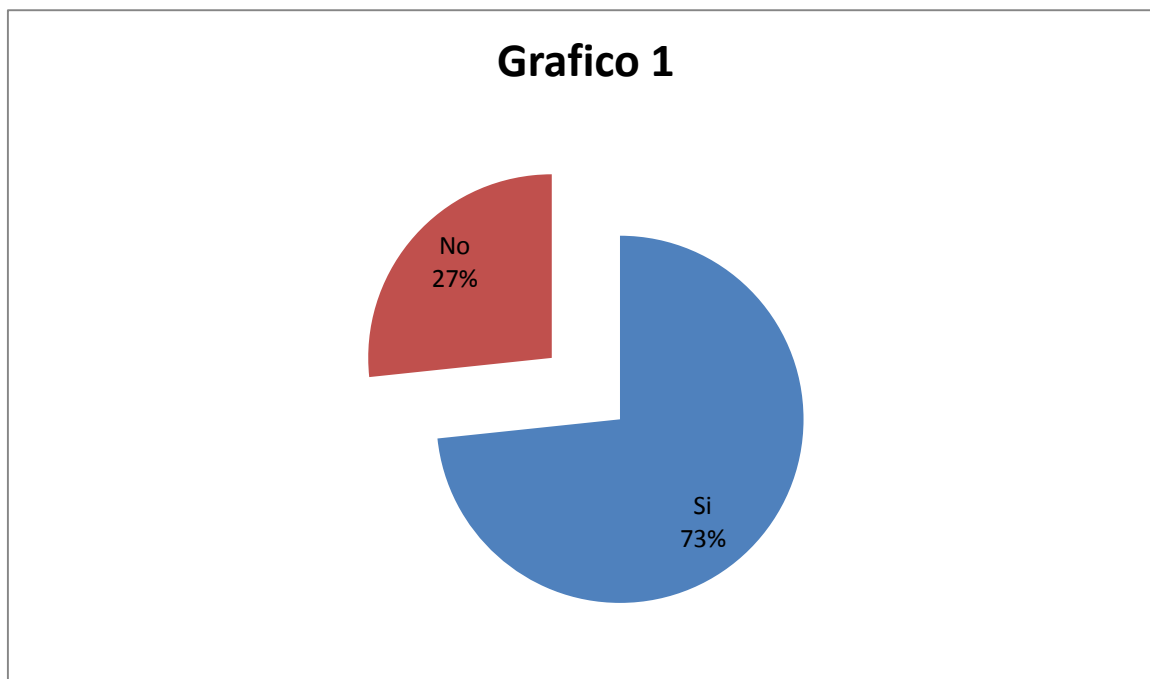
TABULACION GENERAL	SI	NO	TOTAL
1 ¿Sabe usted que es una Competencia Laboral?	6	9	15
2. ¿Considera usted que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras?	5	10	15
3. ¿Cree usted que hay tipos de Competencia?	6	9	15
4. ¿Los Estándares de una Competencia Laboral son un referente para diseñar programas de capacitación y formación profesional?	9	6	15
5. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito?	7	8	15
6. ¿Cree usted que una competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?	8	7	15
7. ¿Cree usted que las competencias no se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo?	5	10	15
8. ¿Cree usted que las competencias no tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades?	14	1	15

Segunda encuesta

1. ¿Sabe usted que es una competencia laboral?

TABULACION

GRAFICO 9. TABULACION ¿Sabe usted que es una competencia laboral?



Fuente: Beehunting S.A

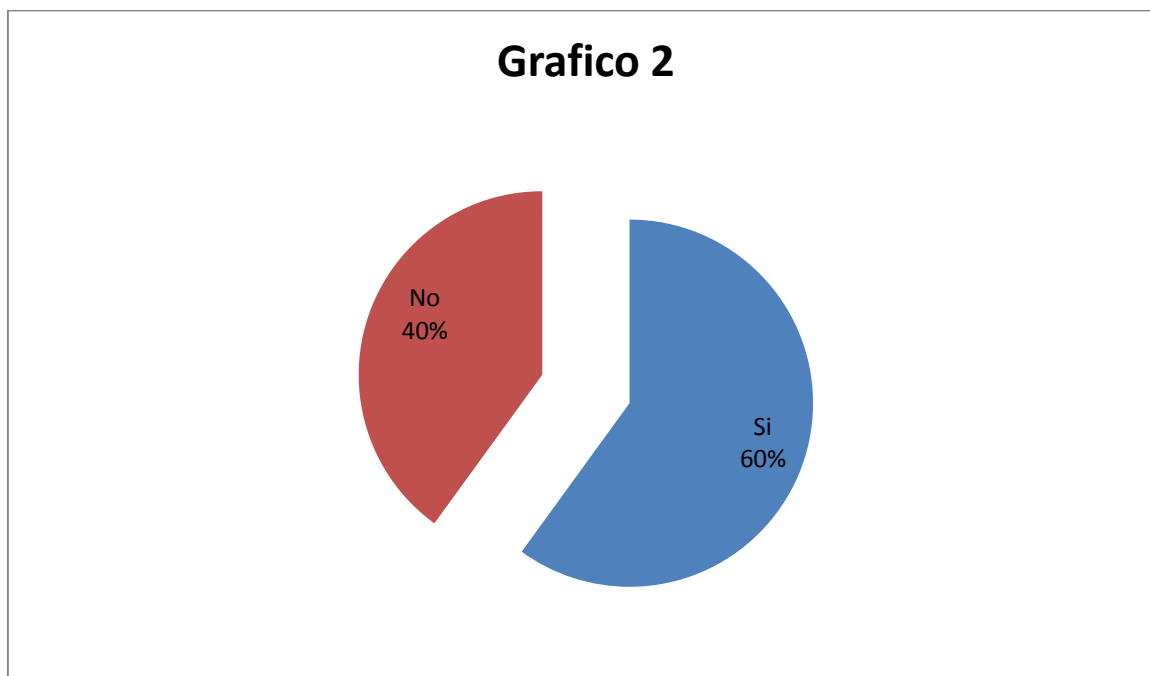
Investigadora: Martha Borja

Interpretación

Del 73 % de la población que equivale a 11 personas de la empresa Beehunting S.A si tienen conocimiento de lo que significa una competencia laboral y el 27 % que equivale a 4 personas que no tiene conocimiento acerca del tema.

2¿Cree usted que una competencia le permite llevar a cabo adecuadamente una actividad o tarea?

GRAFICO 10. TABULACION ¿Cree usted que una competencia le permite llevar a cabo adecuadamente una actividad o tarea



Fuente: Beehunting S.A

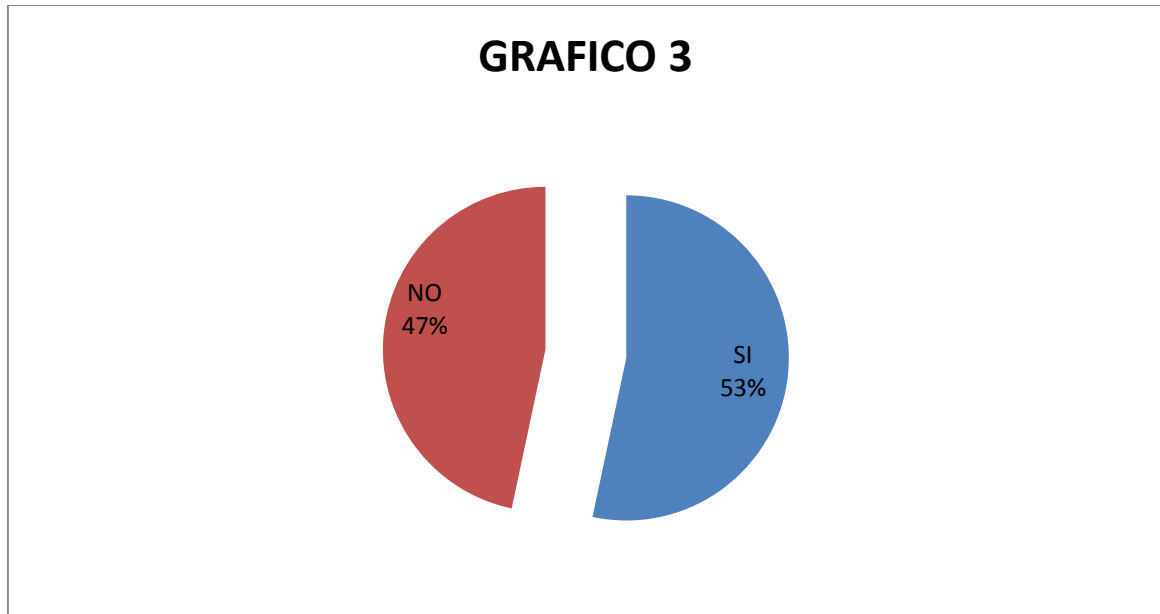
Investigadora: Martha Borja

Interpretación

El 60 % de la población que equivale a 9 trabajadores de la empresa Beehunting S.A si tienen conocimiento que una competencia permite llevar a cabo adecuadamente una actividad o tarea y el 40% que equivale a 6 trabajadores no tienen conocimiento del tema.

3. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas componentes es un factor crítico para el éxito?

GRAFICO 11. TABULACION ¿Usted cree que disponer de una organización y personas componentes es un factor crítico para el éxito?



Fuente: Beehunting S.A

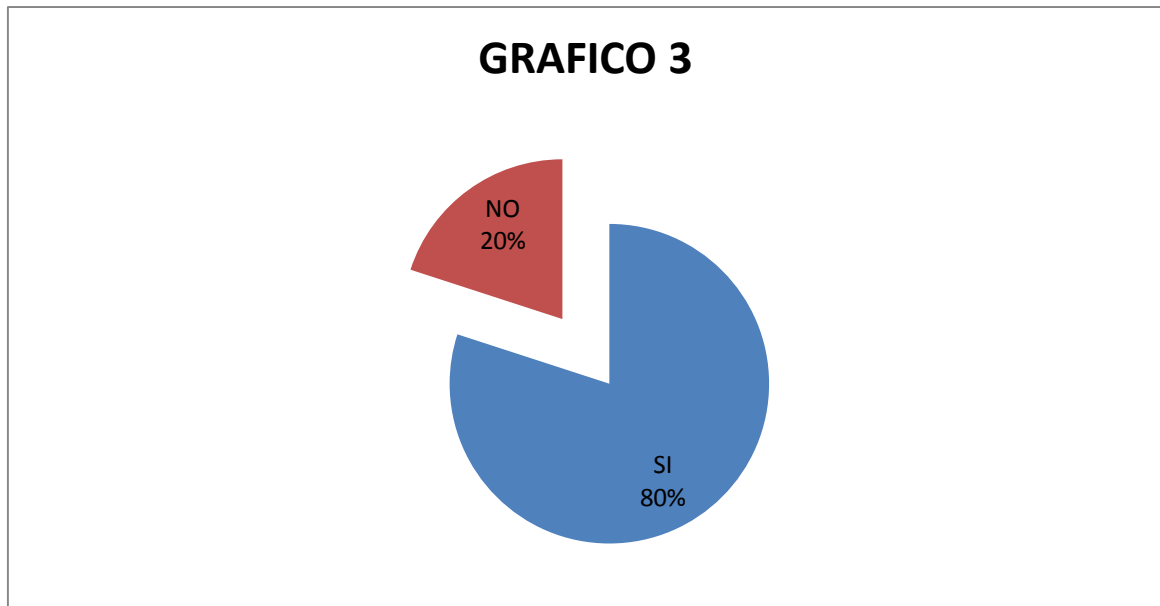
Investigadora: Martha Borja

Interpretación

El 53 % de la población que equivale a 8 personas de Beehunting S.A creen que una empresa debe tener personal competente para alcanzar el éxito a través de las competencias que tiene cada individuo y el 47 % que equivale a 7 personas piensa que no es necesario tener personal competente para alcanzar el éxito en una organización.

4. ¿Cree usted que una competencia permite definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?

GRAFICO 12. TABULACION ¿Cree usted que una competencia permite definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?



Fuente: Beehunting S.A

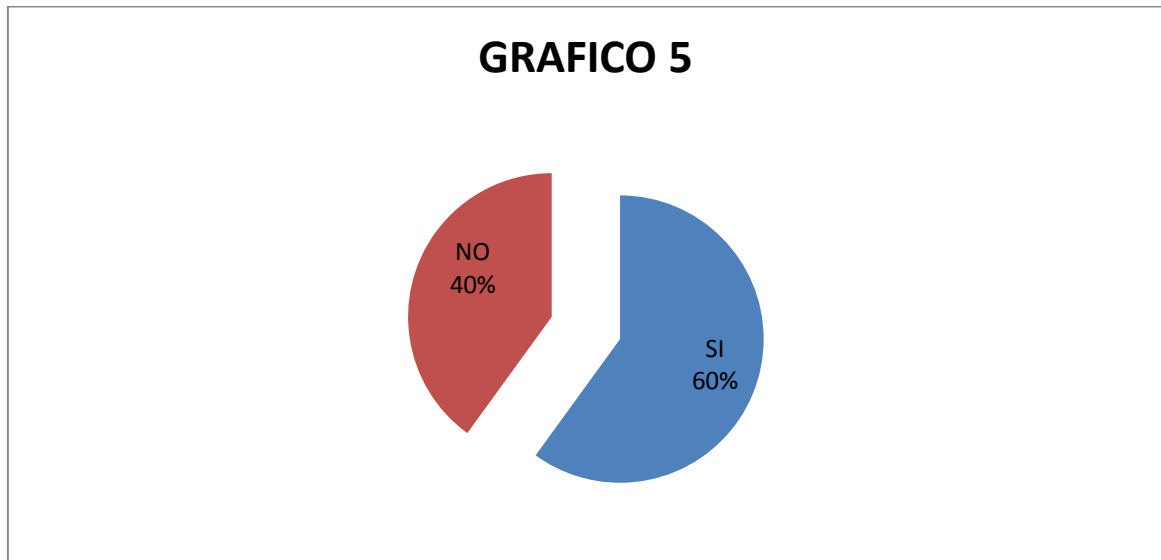
Investigadora: Martha Borja

Interpretación

El 80 % de la población que equivale a 12 personas dijeron que una competencia permite evaluar y definir las capacidades de un trabajador según su estado emocional y su situación de trabajo y 20% que equivale a 6 personas opinan una competencia no permite evaluar las capacidades de un trabajador

5. ¿El conocer sus competencias y la de su puesto de trabajo le brindan mayor seguridad para ejecutar su trabajo?

GRAFICO 13. TABULACION ¿El conocer sus competencias y la de su puesto de trabajo le brindan mayor seguridad para ejecutar su trabajo?



Fuente: Beehunting S.A

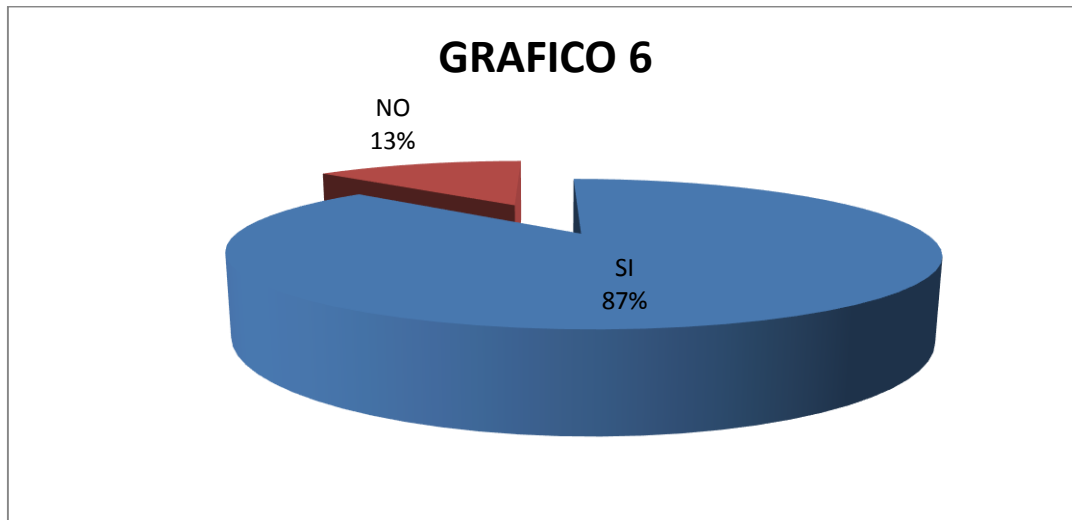
Investigadora: Martha Borja

Interpretación

El 60% de la población que equivale a 7 personas de Beehunting S.A dijeron que conocer sus competencias le brinda mayor seguridad para ejecutar bien su trabajo y 40% que equivale a 8 personas dijeron que no es necesario conocer sus competencias para desarrollar bien su trabajo

6. ¿El conocimiento que tiene usted actualmente sobre competencias, le permite un mejor desempeño en su trabajo?

GRAFICO 14. TABULACION ¿El conocimiento que tiene usted actualmente sobre competencias, le permite un mejor desempeño en su trabajo?



Fuente: Beehunting S.A

Investigadora: Martha Borja

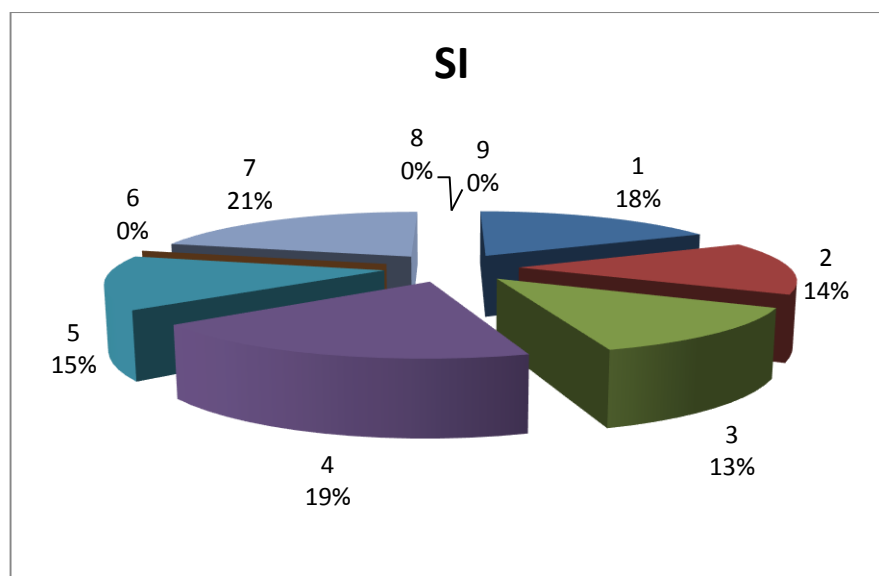
Interpretación

Del 13 de la población de Beehunting S.A que equivale al 87 % creen que una competencia busca definir y evaluar las capacidades, y 2 trabajadores que equivale al 13% no creen que una competencia busca evaluar las capacidades del desempeño de un trabajador.

PORCENTAJE TOTAL

TABULACION GENERAL	SI	NO	TOTAL
1. ¿Sabe usted que es una Competencia Laboral?	11	4	15
2. ¿Cree usted que una competencia le permite llevar a cabo adecuadamente una actividad o tarea?	9	6	15
3. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas componentes es un factor crítico para el éxito?	8	7	15
4. ¿Cree usted que una competencia permite definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?	12	3	15
5. ¿El conocer sus competencias y la de su puesto de trabajo le brindan mayor seguridad para ejecutar su trabajo?	9	6	15
6. ¿El conocimiento que tiene usted actualmente sobre competencias, le permite un mejor desempeño en su trabajo?	13	2	15

GRAFICO 15. PORCENTAJE TOTAL



COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de hipótesis

La hipótesis que se estableció fue la siguiente: **“La implementación del manual de selección por competencias permitirá mejorar el desempeño del talento humano de la organización.”**

La hipótesis transcrita y planteada en el proyecto de investigación titulado “Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño del talento humano de la organización Beehunting S.A.”, ha sido contrastada al haber cuestionado a los encuestados sobre varias interrogantes de las cuales se han obtenido los correspondientes resultados, denotando que la mayoría de los encuestados, esto es el 73,33% desconoce lo que significa competencia laboral; pero luego de la respectiva explicación sobre el tema, se puede observar que del mismo total de encuestados, 53,33% de los encuestados consideran que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito; a su vez, el 80% cree que una competencia permite definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en una situación de trabajo, lo que le permite mejorar sin duda alguna, su desempeño.

Por lo expuesto vemos que la implementación del manual de selección por competencias si permitirá mejorar el desempeño del talento humano de la empresa Beehunting S.A., habiéndose comprobado positivamente la hipótesis planteada inicialmente y que sustenta el desarrollo de este trabajo de investigación.

Todo organización, empresa, compañía, que busca posesionarse en el mercado dentro del ámbito de la actividad económica que realiza, debe preocuparse por desarrollar y contar con un manual de selección por competencias, en el cual se establezca la cantidad de recurso humano que necesita para desarrollar sus actividades propias al igual que las de tipo administrativo; es decir, identificar los cargos que sean necesarios, establecer el nivel funcional de cada uno, la dependencia y jefe inmediato, la naturaleza del cargo y finalmente el número de personal requerido para cada cargo que se haya determinado.

Una vez que se cuenta con esta información, se deberá establecer las competencias específicas requeridas para cada cargo, en relación con el perfil, capacitación y experiencia del talento humano que debe o puede ocupar dicho cargo, con lo que se logra que la empresa aproveche al cien por ciento el desempeño laboral del trabajador; cosa que no es factible en empresa, organizaciones o compañías que no cuentan con un manual de selección por competencias, en donde la selección de personal para ocupar los diferentes cargos se lo hace al mejor criterio de la o las personas encargadas del área de

talento humano, con resultados que a corto plazo son notorios, como el de la rotación de personal, el poco aprovechamiento del recurso humano contratado, un desempeño insuficiente.

Es de recalcar que la elección de personal para cualquier tipo de empresa u organización, tomando en cuenta un manual de selección por competencias, también exige a la misma, de acuerdo a los perfiles establecidos, una inversión adecuada a estas necesidades en el aspecto remunerativo, lo que se compensa definitivamente al evaluar los resultados en el desempeño laboral de quienes trabajan en la organización.

HIPOTESIS INVESTIGADA

Análisis

La población evaluada está bien ubicada en sus cargos según el manual de selección por competencias pero sin embargo necesitan realizar una mayor capacitación para el personal para que puedan desarrollar al 100% sus destrezas, habilidades y aptitudes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Un manual de selección por competencias, constituye una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección y contratación de personal para una empresa determinada.
- Diseñar un manual de selección por competencias para la empresa Beehunting S.A. fue necesario e indispensable para definir que competencias generales debe tener el personal en los puestos de trabajo determinados y cómo influyen en el buen desempeño de sus actividades diarias.
- El estudio de los procesos de selección de personal ha ido cambiando constantemente, siendo necesario contar con un proceso de selección adecuada y calificado para que Beehunting S.A., goce de una buena integración en los puestos de trabajo.
- Ninguna empresa y en este caso Beehunting S.A. puede eludir la aplicación de nuevas prácticas de gestión por competencias del Talento Humano, pues las mismas le permitirán consolidarse como una organización líder en equilibrar los éxitos corporativos frente a otras empresas que ofertan sus mismos servicios.
- El modelo de competencias es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiencia de la Gestión del Talento Humano en cualquier empresa.
- Una organización en el sector privado como es Beehunting S.A. se interesa por iniciar y desarrollar este proceso de: “Implementación del Manual de Selección por Competencias para mejorar el Desempeño del Talento Humano de la Organización Beehunting S.A” y al mismo tiempo mencionar que la falta de información dificulta plantear una conclusión si es pertinente a que una empresa Ecuatoriana invierta tiempo y recursos en un proceso de selección por competencias.
- Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Recomendaciones

- **Beehunting S.A.** debe preocuparse por contar con un manual de selección de competencias, puesto que, la administración del talento humano se soporta en este tipo de documento, que permite el aprovechamiento al cien por ciento de los recursos humanos.
- Contar con personal altamente capacitado y con experiencia en temas relacionados con administración de talento humano enfocado a modelos de gestión por competencias, a fin de proceder a selección, reclutar y contratar personal altamente calificado, del cual se puede lograr un desempeño totalmente exitoso.
- Realizar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación para mejores resultados
- Contar con un personal calificado y competente, encargados de recursos humanos.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Tangibles

- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. Pág. 101-134.
- Alles Martha Alicia (2005). *Diccionario de Comportamientos- Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Argentina. Ed.: Gránica. Pág. 27.
- Páez, Dora Ligia (2007). *Competencia vs. Competencia Laboral*. Bogotá Colombia.
- Chiavenato I (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed: Mc. Graw Hill.

Virtuales

- Palma, Jose. Manual de procedimiento.
disponible: <http://www.monografias.com/mapro.shtml#ixzz2HsU3zCEh>
Recuperado 10 octubre del 2012
- Lara Hernández Eduardo Arturo. La selección de personal por competencias
Laborales, disponible:
http://www2.uacj.mx/icsa/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF
Recuperado julio 2011

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA COMPETENCIAS LABORALES DE BEEHUNTING S.A.

Datos de Identificación.

Edad:

Sexo:

Fecha:

Preguntas:

1 .Sabe usted que es una competencia laboral.

SI NO

2. Considera usted que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras.

SI NO

3. Cree usted que hay tipos de competencia

SI NO

4. Los Estándares de una Competencia Laboral son un referente para diseñar programas de capacitación y formación profesional.

SI NO

5. ¿Usted cree que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito?

6. ¿Cree usted que una competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo?

7. ¿Cree usted que las competencias no se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo?

8- ¿Cree usted que las competencias no tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades?

ENCUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES DE BEEHUNTING S.A.

Datos de Identificación.

Edad:

Sexo:

Fecha:

Preguntas:

1 .Sabe usted que es una competencia laboral.

SI NO

2. Cree usted que una competencia le permite llevar a cabo adecuadamente una actividad o tarea.

SI NO

3. Usted cree que disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito.

SI NO

4. Cree usted que una competencia permite definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en su situación de trabajo.

Si NO

5. El conocer sus competencias y las de sus puestos de trabajo le brindan mayor seguridad para ejecutar su trabajo.

SI NO

6. El conocimiento que tiene usted actualmente sobre competencias, le permite un mejor desempeño en su puesto de trabajo

SI NO

ANEXO B. PLAN APROBADO

PLAN PROYECTO DE INVESTIGACION APROBADO

TÍTULO

Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño del talento humano de la organización Beehunting S.A.

JUSTIFICACIÓN

Beehunting S.A. es una empresa consultora de talento humano que tiene como objetivo proveer a otras empresas de servicios relacionados con la gestión del talento humano.

La elaboración e implementación del manual de selección por competencias se llevara a cabo con la finalidad de optimizar y mejorar los tiempos en el reclutamiento, selección, aplicación de pruebas interactivas, entrevistas y procesos de selección al personal calificado para los cargos requeridos por los clientes.

Con el fin de brindar un servicio de calidad y eficiencia y así satisfacer todas las necesidades requeridas por la empresa Beehunting S.A. la que incluso se compromete a aportar con la participación de sus empleados e información necesaria para obtener un manual de selección por competencias que satisfaga todas las necesidades de los procesos que se llevan a cabo.

Tendrá importancia de primer el manual de selección por competencias orden, ya que dotará a la empresa Beehunting S.A. de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para el levantamiento del manual de selección por competencias, para cubrir las vacantes de los cargos requeridos por las empresas.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1 Formulación del problema

Preguntas

¿La implementación del manual de selección por competencias mejorara la calidad del talento humano?

¿Cuál es el nivel de desempeño que tiene que tienen los empleados actualmente?

2.3 Objetivos

Objetivo General.

Establecer si es que el manual de selección por competencias mejorara el desempeño del talento humano de la organización.

Objetivos Específicos

- Determinar cuál es el nivel de desempeño que presenta actualmente el talento humano de la empresa Beehunting S.A.
- Identificar las competencias que se requiere para cada puesto de trabajo.
- Especificar de una manera adecuada los elementos y procesos que debe llevar un manual de selección por competencias.

2.4 Delimitación espacio temporal

Se estima de 9 - 10 meses la investigación se presentara en Beehunting S.A. en la ciudad de Quito durante el periodo de Octubre 2011 a Septiembre 2012.

3. MARCO TEORICO

3.1 Posicionamiento teórico

Martha Alicia Alles analiza la motivación humana (corriente conductista), en base a la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir del método, lleva a la definición de un motivo con el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos de las personas para el desempeño laboral.

Las diversas competencias que presenta cada persona desde el punto de vista que los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado es decir, evidencia la capacidad existente con relación a cada competencia, para el ámbito laboral.

Así como en un examen se puede demostrar el conocimiento sobre un tema específico, haciendo un paralelo puede decidirse que los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia.

Una forma segura de gestionar con éxito una organización o una actividad consiste en conseguir el involucramiento de las personas en ese compromiso. El personal en todos los niveles, son la esencia

de una organización y su total compromiso e involucramiento permite que sus capacidades puedan ser utilizadas por el máximo beneficio de la Organización.

3.2 Plan analítico (títulos y subtítulos).

CAPITULO I

Manual de selección por competencias

Que es Manual de selección por competencias.

Importancia del Manual de selección por competencias.

Características del Manual del manual de selección por competencias

Para qué sirve el manual de selección por competencias.

Qué es una competencia

Importancia de una competencia

Características de una competencia

Para qué sirve una competencia

Clasificación de una competencia

Pasos para implementar un sistema de competencias

Qué es una entrevista

Para que sirve una entrevista

Clases de entrevistas

Qué son entrevistas por competencias

Qué son perfiles por competencias.

Importancia del perfil de competencias.

Características del perfil de competencias.

Para qué sirve el perfil de competencias.

4.3 Referencias bibliográficas del marco teórico

- Alles Martha Alicia, “Gestión por competencias”. El diccionario, ediciones Gránica, Buenos Aires, última edición 2004.

5. Enfoque de la investigación

Enfoque mixto.- porque se medirán e interpretaran o explicaran las variables a estudiar.

6. Tipo de investigación

6.1 Correlacional.- porque se relacionará con el manual de selección por competencias con el desempeño del talento humano.

7. Formulación de hipótesis.

7.1 Identificación de variables

Hi (1) La implementación del manual de selección por competencias permitirá mejorar el desempeño del talento humano de la organización.			
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Implementación del manual de selección por competencias.	Selección por competencias, entrevistas.	Si No	Formulario del manual de selección por competencias.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS.
Desempeño del talento humano.	Nivel de desempeño.	Alto Medio Bajo	Pruebas psicométricas. Cuestionarios o formularios de desempeño.

8. Diseño de la Investigación.

No experimental porque no se manipularan ni controlaran variables.

8.1 Descripción del procedimiento metodológico.

8.2 Población y muestra

Población: 15 Funcionarios de la empresa.

Muestra: No se tomaran muestra porque se tratara con toda la población.

8.3 Diseño de la muestra

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAS	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
Gerencia General	1	6.67
Departamento Financiero.	2	13.33
Departamento de Recursos Humanos.	2	13.33
Departamento de Marketing.	2	13.33
Departamento de ventas.	4	27.66
Departamento de Sistemas.	1	6.67
Diseño	2	13.33
Limpieza y mensajería.	1	6.67
TOTAL	15	100%

9. Técnicas e instrumentos a utilizar.

9.1 Métodos

- **Inductivo:** Deductivo:- aplicaremos este método porque vamos a estudiar el fenómeno desde un todo hacia las partes y viceversa.
- **Estadístico:** utilizaremos este método porque nos permite tratar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación.
- **Correlacional:** utilizaremos este método para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos o más variables, es decir la implementación del Manual de selección por competencias y desempeño laboral del talento humano.

9.2 Técnicas

- **Observación:-** utilizaremos esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los empleados además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.
- **Cuestionario:-** utilizaremos esta técnica porque nos ayuda a recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas que los responden.
- **Estudio Documental:-** Se realizará la evaluación del desempeño de la organización.

9.3 Fases de la investigación de campo.

Visión: Ser la consultora de talento humano más grande del Ecuador, obteniendo estándares de calidad, que nos permitirá estar a la vanguardia e innovar permanentemente en las mejores prácticas del talento humano, tanto internamente como en todos los sectores de actividad y proyectarnos así el exterior.

Misión: Proveer valor agregado en servicios relacionados con la gestión del talento humano a nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, en forma eficiente y eficaz con innovación constante.

Valores:

- Integridad en el manejo de nuestros servicios.
- Calidez y atención personalizada.
- Trabajo en equipo con nuestros clientes.
- Puntualidad y oportunidad en la atención.
- Respeto por los candidatos y los clientes.
- Acompañamiento y seguimiento hasta lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- Coordinar y establecer reuniones con la unidad de Recursos Humanos.
- Charla informativa a investigados.
- Levantar información.
- Implementación del Manual de selección por competencias.
- Análisis de datos.
- Elaboración del informe.
- Plan de análisis de los resultados.
- Estructura del manual de selección por competencias.
- Evaluar manuales de desempeño.

10. Responsables.

Alumno – Investigador: Martha Borja.
Supervisor de Investigación: Dr. Luis Sarabia.

11. Recursos

11.1 Recursos Humanos

Personal interno de la empresa.

11.2 Recursos Materiales

Material fungible.

Hojas

Copias

Cuaderno

Esferos

Clips

Carpetas

11.3 Recursos tecnológicos.

Laptop

Infocus

Copiadora

Impresora

Internet

11.4 Recursos Económicos

Impresiones: \$100

Materiales de oficina: \$ 150

Infocus: \$ 50

Movilización: \$ 100

Alimentación: 150

Total

12. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	2011												2012																			
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de las necesidades																																
Elaboración del plan																																
Aprobación del plan																																
Elaboración del marco teórico																																
Formulación de hipótesis																																
Investigación de campo																																
Aplicación de formularios para medir el grado de competencia																																
Elaboración de informes de los resultados obtenidos																																
Retro alimentación de la investigación																																
Elaboración y presentación del borrador de la investigación																																
Aprobación del informe final de la tesis																																

13. Bibliografía

- Alles Martha Alicia Diccionario de comportamientos- Gestión por Competencias -2004-2005 Ediciones Granica
- [http://es.scribd.com/doc/10957306/Manual –de-selección-de personal.](http://es.scribd.com/doc/10957306/Manual-de-selección-de-personal)

14. Anexos (opcional)

Fecha de presentación

Estudiante

Asesor de Investigación

ANEXO C. GLOSARIO DE TERMINOS

Competencia: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Manual: Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar en cuanto a las necesidades de los diferentes sistemas de franquicias.

Selección: Abarca las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial para proveer a una organización de los recursos humanos necesarios.

Personal.- el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** o **gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Manual de selección.- Él es proceso de selección que se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización a través de un manual de selección donde se recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que adecuada para el empleo.

Entrevista.- es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

Desempeño laboral.- Según Chiavenato el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Empresa.- Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Organización.- son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Contratación.- es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos, o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

Reclutamiento: Como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”¹⁵⁸

Administración de talento humano.- Son las actividades que se realizan en una organización para aprovechar a su personal de manera eficaz.

Recurso Humano.- Es parte de la arquitectura de la organización que comprende la estrategia para contratar, pagar y retener a los empleados.

Habilidad.- Es una aptitud innata o desarrollada. Al grado de mejora que se consiga a través de ella y mediante la práctica, se le denomina también talento.

Aptitud.- o "facultad" (del latín aptus = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.

Aprendizaje.- es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Comportamiento.- es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser

15 Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. Pág. 101-134.

consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Modelo de gestión por competencia: “Es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral”¹⁶.

Evaluación de desempeño: Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado.

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 ¿SABE USTED QUÉ ES UNA COMPETENCIA LABORAL?.....	82
GRAFICO 2. ¿CONSIDERA USTED QUE UNA COMPETENCIA ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS SOCIO AFECTIVOS Y HABILIDADES COGNOSCITIVAS, PSICOLÓGICAS, SENSORIALES Y MOTORAS?.....	83
GRAFICO 3. ¿CREE USTED QUE HAY TIPOS DE COMPETENCIA?.....	84
GRAFICO 4. ¿LOS ESTÁNDARES DE UNA COMPETENCIA LABORAL SON UN REFERENTE PARA DISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL?	85
GRAFICO 5. ¿USTED CREE QUE DISPONER DE UNA ORGANIZACIÓN Y PERSONAS COMPETENTES ES UN FACTOR CRÍTICO PARA EL ÉXITO?.....	86
GRAFICO 6. ¿CREE USTED QUE UNA COMPETENCIA BUSCA DEFINIR Y EVALUAR LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR SEGÚN SU DESEMPEÑO EN SU SITUACIÓN DE TRABAJO?	87
GRAFICO 7. ¿CREE USTED QUE LAS COMPETENCIAS NO SE PONEN DE MANIFIESTO CUANDO SE EJECUTA UNA TAREA O UN TRABAJO?	88
GRAFICO 8. ¿CREE USTED QUE LAS COMPETENCIAS NO TIENEN QUE SER INTEGRADORAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y CAPACIDADES?	89
GRAFICO 9. TABULACION ¿SABE USTED QUE ES UNA COMPETENCIA LABORAL?	91
GRAFICO 10. TABULACION ¿CREE USTED QUE UNA COMPETENCIA LE PERMITE LLEVAR A CABO ADECUADAMENTE UNA ACTIVIDAD O TAREA.....	92
GRAFICO 11. TABULACION ¿USTED CREE QUE DISPONER DE UNA ORGANIZACIÓN Y PERSONAS COMPONENTES ES UN FACTOR CRÍTICO PARA EL ÉXITO?.....	93
GRAFICO 12. TABULACION ¿CREE USTED QUE UNA COMPETENCIA PERMITE DEFINIR Y EVALUAR LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR SEGÚN SU DESEMPEÑO EN SU SITUACIÓN DE TRABAJO?.....	94
GRAFICO 13. TABULACION ¿EL CONOCER SUS COMPETENCIAS Y LA DE SU PUESTO DE TRABAJO LE BRINDAN MAYOR SEGURIDAD PARA EJECUTAR SU TRABAJO?	95
GRAFICO 14. TABULACION ¿EL CONOCIMIENTO QUE TIENE USTED ACTUALMENTE SOBRE COMPETENCIAS, LE PERMITE UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU TRABAJO?.....	96
GRAFICO 15. PORCENTAJE TOTAL.....	97